

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE ARTES, COMUNICAÇÃO E DESIGN
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL COM
HABILITAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS

LUCAS HOPPEN BIANCHINI

**COMUNICAÇÃO GOVERNAMENTAL NO NAZISMO: UMA ANÁLISE DO
MOVIMENTO SOB O VIÉS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

CURITIBA
2017

LUCAS HOPPEN BIANCHINI

**COMUNICAÇÃO GOVERNAMENTAL NO NAZISMO: UMA ANÁLISE DO
MOVIMENTO SOB O VIÉS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado
à Universidade Federal da Paraná como requisito
para obtenção do título de Bacharel em Relações
Públicas.

Orientado pelo Professor Dr. Jair Antônio

CURITIBA
2017

LUCAS HOPPEN BIANCHINI

**COMUNICAÇÃO GOVERNAMENTAL NO NAZISMO: UMA ANÁLISE DO
MOVIMENTO SOB O VIÉS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado
à Universidade Federal da Paraná como requisito
para obtenção do título de Bacharel em Relações
Públicas.

Orientado pelo Professor Dr. Jair Antônio

Banca examinadora:

Orientador:

Nota:

Prof. Dr. Jair Antônio

Examinadores:

Nota:

Prof. Ms. Lucas Gandin

Nota:

Prof. Dr. José Carlos Fernandes

Média: _____

Curitiba/PR, ____ de _____ de 2017.

AGRADECIMENTOS

Antes de tudo, agradeço à minha mãe, que sempre fez o possível e o impossível para que eu pudesse estar aqui hoje.

Agradeço ao meu irmão que, além de irmão, é meu melhor amigo desde a infância.

Agradeço à minha namorada, que sempre esteve ao meu lado me ajudando e motivando.

Agradeço ao resto da minha família, que me deu suporte ao longo desta trajetória.

Agradeço ao meu orientador Prof. Dr. Jair Antônio, pela sabedoria com que me guiou neste trabalho.

Aos meus colegas de sala, que tornaram esta jornada mais divertida e menos maçante.

A todos os mencionados, os meus mais sinceros agradecimentos.

Esta monografia não visa fazer
nenhum tipo de apologia ao
movimento nazista.

"Apesar de tudo ainda acredito na bondade humana"

(Anne Frank).

RESUMO

Desde o surgimento do processo de massificação da informação, a comunicação vem sendo utilizada de uma maneira estruturada para atender a fins políticos, evidenciando a sua capacidade de mediar, reforçar, justificar ou amenizar ações de amplitude social. Se faz importante, portanto, entender de que maneira a comunicação pode ser utilizada como um elemento vital no desenvolvimento de estratégias organizacionais. Partindo desta premissa, o objetivo central desta monografia está em analisar o movimento nazista através do viés do planejamento estratégico, buscando classificar as ações do movimento dentre as etapas do planejamento, associando a comunicação nazista com estudos teóricos sobre o tema para compreender em que medida a organização racional das suas ações influenciaram na propagação e consolidação de sua ideologia. A metodologia utilizada visa analisar o movimento nazista a partir de uma reflexão analítica descritiva sobre o planejamento estratégico de comunicação do partido, tendo como base as biografias sobre a utilização da comunicação pelos nazistas. Como principal resultado temos a disposição de uma abordagem que nos permite analisar o nazismo a partir de uma estrutura interpretativa que integra comunicação governamental com um racional estratégico, mostrando a força desta área de estudo no âmbito da influência da esfera pública e controle das massas.

Palavras-chave: planejamento estratégico, nazismo, comunicação.

ABSTRACT

Since the beginning of the massification process of information, communication has been used in a structured way to serve political purposes, evidencing its ability to mediate, reinforce, justify or attenuate actions of social scale. It is important, therefore, to understand how communication can be used as a vital element in the development of organizational strategies. Based on this premise, the main objective of this monograph is to analyze the Nazi movement through the strategic planning bias, seeking to classify the actions of the movement among the planning stages, associating the Nazi communication with theoretical studies on the subject to understand to what extent rational organization of their actions influenced on the propagation and consolidation of their ideology. The methodology used aims to analyze the Nazi movement from a descriptive analytical reflection on the strategic communication planning of the party, based on the biographies about the use of communication by the Nazis. As a main result we have the arrangement of an approach that allows us to analyze Nazism from an interpretative structure that integrates governmental communication with a strategic rational, showing the strength of this study area within the influence scope of the public sphere and mass control.

Keywords: strategic planning, nazism, communication.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. COMUNICAÇÃO, RELAÇÕES PÚBLICAS E SUA DIMENSÃO POLÍTICA	14
2.1 COMUNICAÇÃO GOVERNAMENTAL	17
2.2 COMUNICAÇÃO PÚBLICA	19
2.3 COMUNICAÇÃO POLÍTICA	21
2.4 IMPACTO DA COMUNICAÇÃO GOVERNAMENTAL EM ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS	23
3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO	25
3.1 NATUREZA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	26
3.2 DIFERENTES NÍVEIS DE PLANEJAMENTO	28
3.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	29
3.4 IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM COMUNICAÇÃO	31
4. NAZISMO: SURGIMENTO E CONSOLIDAÇÃO DO MOVIMENTO	35
4.1 IDEOLOGIA E PRECEITOS NAZISTAS	39
4.2 PILARES DE ATUAÇÃO DO MOVIMENTO	41
5. MOVIMENTO NAZISTA SOB O VIÉS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO	44
5.1 FASE 1 - DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	46
5.2 FASE 2 - MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO	55
5.3 FASE 3 - INSTRUMENTOS PRESCRITIVOS E QUALITATIVOS	60
5.4 FASE 4 - CONTROLE E AVALIAÇÃO	73
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	76
REFERÊNCIAS	79

1. INTRODUÇÃO

Muito se fala sobre a Segunda Guerra Mundial e seus desdobramentos políticos e sociais. Grande parte das abordagens centralizam suas análises e esforços na Alemanha, levando em consideração toda a barbárie e propagação de discursos de ódio disseminados pelo movimento nazista. Essa triste parte da história da humanidade já é amplamente conhecida, contando, inclusive, com inúmeros estudos aprofundados que abordam o tema sob diferentes vertentes. Esta monografia, portanto, não busca detalhar a propagação do movimento nazista a partir de um viés histórico ou social, tampouco se aprofundar na constituição política de sua ideologia, apesar de utilizar da abordagem histórico sociológica para endossar o estudo. A ideia do trabalho consiste em imprimir uma análise acerca do nazismo a partir de um ponto menos explorado, a comunicação.

Mesmo no campo da comunicação, presenciamos análises consistentes sobre o regime totalitário que se instaurou na Alemanha na primeira metade do século XX, porém ainda muito concentradas no campo da publicidade. Vemos muitos estudos e abordagens do movimento nazista e sua utilização da comunicação, no entanto análises mais aprofundadas sobre a lógica operacional e estratégica existente por trás das práticas do movimento e que subsidiaram o desenvolvimento da ideologia ainda se encontram em um estágio inicial e tímido.

Adolf Hitler, Joseph Goebbels e a alta cúpula do partido delinearam a esfera política deste regime dando uma importância vital aos departamentos de comunicação. Meios como o rádio, jornais, cinema e o próprio discurso político, foram pensados e trabalhados para seguir a lógica proposta pela natureza do movimento, funcionando como engrenagens substanciais para a efetividade da disseminação e propagação dos ideais nazistas.

O desenvolvimento desta monografia faz uso destes conhecimentos já propagados e amplamente revisados, para servir de estrutura central de um processo de (re)construção do planejamento estratégico instituído como guia para o ascensão, fortalecimento e consolidação do regime. Possui, portanto, como objetivo geral a missão de compreender e mapear o racional estratégico existente por trás

das ações do movimento, analisando como o regime nazista utilizou a comunicação como um instrumento de ascensão e um dos pilares de sustentação e propagação de sua doutrina, bem como evidenciar a força que os meios de comunicação possuem no papel de intermediar a relação entre o Estado e a sociedade, atuando como fonte de legitimação política, principalmente quando este processo ocorre de maneira estruturada.

A partir deste entendimento o trabalho se desenvolveu pautado na construção do conhecimento sobre um viés teórico e científico, surgido na definição do planejamento estratégico nazista existente na organização e estruturação de seu movimento, principalmente no que diz respeito a comunicação e controle da opinião pública, como o caráter de investigação e análise, por meio do qual se faz possível um aprofundamento epistemológico que contemple a historicidade da ideologia nazista, os impactos dela resultantes, e o campo da comunicação, de uma maneira conjunta e relevante.

Tem ainda, entre os objetivos específicos, a missão de revisar a bibliografia em comunicação sobre planejamento estratégico, relações públicas, comunicação governamental, comunicação política e comunicação pública, bem como explorar a maneira como o movimento utilizou a comunicação de massa para combinar propaganda e terror como integrantes de uma guerra psicológica que conseguiu desestabilizar a capacidade política das pessoas, interferindo diretamente na vida pública, através do estabelecimento do medo e da submissão.

O conhecimento adquirido e desenvolvido só se fez possível por meio do prosseguimento de uma abordagem qualitativa, buscando a aproximação e entendimento da realidade investigada e fornecendo subsídios para a potencialização de estudos construtivos e conclusivos. Preocupando-se, portanto, em concentrar esforços na compreensão e no esclarecimento das relações sociais existentes, valorizando muito a análise de fatores mais antropológicos e sociais capazes de influenciar no desenvolvimento dos processos e fenômenos estudados. Outro fator importante consiste no fato de o pesquisador não poder fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa (GOLDENBERG, 1997), o que ganha ainda mais relevância quando o objeto de estudo equivale a um dos movimentos ideológicos mais questionáveis da história da

humanidade, sendo preciso deixar de lado os julgamentos pessoais quanto a conduta dos nazistas para que a produção da análise ocorresse de maneira aprofundada e qualificada, capaz de aprimorar os debates já existentes sobre a utilização da comunicação como uma ferramenta política e de persuasão.

Quanto à sua pesquisa, destacamos a utilização de uma metodologia descritiva, visando à identificação, registro e análise das características, fatores e variáveis que se relacionam com o processo de desenvolvimento da comunicação nazista. A finalidade da pesquisa descritiva é observar, registrar e analisar os fenômenos ou sistemas técnicos, sem, contudo, entrar no mérito dos conteúdos. (PEROVANO, 2014). Buscou-se, assim, o desenvolvimento de uma pesquisa de natureza básica, que almeja enriquecer o debate acerca do poder da utilização da comunicação e do desenvolvimento de um racional estratégico, tanto no âmbito organizacional quanto na construção e influência da esfera pública, gerando novos conhecimentos e principalmente tentando contribuir com este campo de estudo através de uma análise sob um viés ainda pouco explorado sobre o tema.

Para se atingir este grau de contribuição à comunidade acadêmica e gerar conhecimentos úteis para o avanço desta vertente de análise, o procedimento utilizado para o desenvolvimento da pesquisa foi bibliográfico e explicativo, preocupando-se em identificar os fatores que determinaram ou que contribuíram para a ocorrência dos fenômenos nazistas, afim de conseguir construir um entendimento maior sobre o porque do relativo sucesso na propagação da ideologia antisemita na esfera social alemã.

Dessa forma, a monografia se propõe a analisar as diversas posições acerca de um problema muito complexo, a partir de uma abordagem majoritariamente de viés comunicacional, que sozinha não se mostra capaz de dirigir o estudo a solução específica de todos os problemas que o tema engloba. Almejando, portanto, somente proporcionar maior familiaridade com o problema em questão, com vistas a torná-lo mais explícito, colocando em pauta um debate tão necessário e enriquecedor para campo da comunicação.

O fato é que o nazismo foi um marco na história da humanidade, responsável por alguns dos relatos mais aterrorizantes e desumanos da história moderna, propagador de políticas eugenistas, racistas e ultranacionalistas que ditaram um dos

conflitos mais impactantes que já presenciamos. Ao mesmo tempo, pode-se afirmar que os nazistas foram brilhantes estrategistas, tanto no que diz respeito a leitura do contexto político social existente na época, quanto no controle e manutenção da opinião pública, não somente a alemã, durante grande parte do conflito. Com isso, se faz importante entender de que maneira o nacional-socialismo germânico atingiu tamanho sucesso no que diz respeito a implementação de seus tão questionáveis ideais, averiguando contextos e práticas governamentais instauradas a partir de um viés planejador, mesmo que os nazistas não o tenham feito de maneira direta, sobre nosso entendimento teórico atual que cerca a área do planejamento.

A ideia do trabalho, entretanto, não é afirmar que o movimento nazista realizou suas ações pautado simplesmente por uma definição estratégica do desenvolvimento de sua ideologia, mas sim mostrar que este desenvolvimento ocorreu de maneira eficiente porque, mesmo que indiretamente, suas ações foram planejadas, casando com determinações históricas e contextos existentes no cenário europeu, o que acabou tornando o nazismo suscetível ao êxito. O princípio da monografia, portanto, consiste em mostrar a convergência entre a ideologia do movimento e as oportunidades estratégicas que foram utilizadas para que o movimento nazista alcançasse a propagação e disseminação na escala em que obteve.

Para isso, inicialmente iremos contextualizar a comunicação, relações públicas e sua dimensão política, para entender melhor o potencial desta área no controle do processo de construção de interações sociais e propagação da informação, o que nos permite formar uma base teórica para um posterior aprofundamento na alocação estratégica das ações comunicacionais promovidas pelos nazistas. Neste ponto, o trabalho se aprofunda na compreensão dos conceitos ligados a comunicação governamental, pública e política.

A partir deste entendimento, passamos a trabalhar o âmbito do planejamento estratégico de comunicação, analisando sua natureza e diferentes níveis existentes para então definir o nível estratégico como recurso central do estudo, destacando sua importância na área de comunicação, principalmente no que diz respeito ao processo de estruturação e definição da atuação organizacional.

Tendo a referenciação teórica bem delineada no campo da comunicação, aplicamos os conhecimentos adquiridos nesta etapa para estruturar a análise central do trabalho, identificando o racional estratégico existente no processo operacional nazista. Para isso, primeiro se faz necessário um entendimento inicial acerca do movimento, contemplando seu surgimento, consolidação e referencial histórico, que nos permite entender a ideologia, preceitos e pilares de atuação da organização nazista, para por fim, realizar um diagnóstico que nos possibilite analisar o movimento nazista sob o viés do planejamento estratégico de comunicação.

2. COMUNICAÇÃO, RELAÇÕES PÚBLICAS E SUA DIMENSÃO POLÍTICA

Para entender melhor a profundidade de utilização de elementos comunicacionais de maneira planejada e controlada pelos nazistas durante todo o enredo do movimento é preciso inicialmente um aprofundamento acerca do referencial teórico que envolve esta área, principalmente no que diz respeito à possibilidade de conversão de sua força para o controle do processo de construção de interações sociais e propagação da informação.

A reflexão teórica sobre comunicação, de maneira mais estruturada e efetiva, inicia-se com o desenvolvimento de estudos na Escola de Chicago, nas primeiras décadas do século XX. Esta vertente teórica, apesar de não contemplar todas as abordagens possíveis e necessárias à respeito deste campo de estudo, nos fornece um norte quanto ao entendimento da complexidade de sua esfera e suas principais características.

A partir dela começamos a entender a necessidade da comunicação para a existência e desenvolvimento das relações humanas, uma vez que estas relações são constituídas pela interação entre os indivíduos de uma sociedade, que por sua vez é, entre outros fatores, um produto da comunicação e seus processos de interação simbólica. Para Blumer (1969, p.165), um dos principais teóricos desta vertente, “a comunicação representa um processo estruturado simbolicamente. Constitui-se do emprego de símbolos comuns com vistas à interação, que funda a própria sociedade”.

Contudo, os significados dados a estes símbolos estão condicionados a leitura e interpretação de cada indivíduo sobre o ambiente social. As pessoas são detentoras de experiências singulares, que permitem interpretações distintas sobre um mesmo fato, o que acaba abrindo espaço para a heterogeneidade de combinações no processo de utilização dos meios de comunicação, tornando-os moldáveis de acordo com a capacidade e objetivos de seus usuários. (BLUMER, 1969).

A comunicação acaba englobando as esferas política e cultural, daí sua força e amplitude de atuação. Os meios de comunicação lidam com a propagação da informação e construção de uma esfera racional de maneira dúbia, podendo reforçar estereótipos e construir contextos sugestivos ao mesmo tempo em que podem levar a reflexão de pontos importantes e democratizar o acesso à informação.

Comunicação, portanto, está diretamente relacionada a um comportamento coletivo, caracterizado pela interação de diferentes pessoas ou grupos, que geram influência, positiva ou negativa, entre si. Mariano (1997) ainda evidencia o aspecto midiático decorrente do fluxo comunicacional, que seria capaz de realizar e condicionar o debate público e a concretização das múltiplas possibilidades de construção de imagem de atores sociais, que visam obter visibilidade e legitimação de suas práticas junto à sociedade, afetando a construção de uma esfera pública crítica, através da imposição da opinião como um fato de autoridade política.

Este condicionamento implica na existência de um intercâmbio de influências, que pode corresponder a um processo de representatividade social, onde os recursos do processo são estabelecidos em prol do desenvolvimento de questões de interesse geral, num fluxo de comunidade, ou na utilização de censura e da propaganda para influenciar opiniões e desvirtuar os poderes públicos num movimento que afeta a construção de uma estratégia de comunicação governamental fluída por meio de uma conduta democrática. (MARIANO, 1997).

Neste contexto vemos a forte influência da comunicação, e principalmente na sua decorrente utilização e propagação da informação, a opinião pública transcender a opinião individual, implicando a formação do sentimento coletivo, desenvolvido a partir do paralelismo de ações e ponderamentos individuais que reagem a estímulos análogos, e que terminam pela evidenciação de questões de interesse geral, que transcendem os fatores intrínsecos de cada indivíduo, constituindo assim o desenvolvimento da opinião pública, que segundo Habermas (1988, p.37), consiste no "acordo da totalidade, ou grande maioria, das opiniões de uma coletividade sobre questões de interesse geral. Opinião que traduz a vontade popular em assuntos que dizem respeito à condução dos destinos de uma coletividade".

A capacidade da comunicação interferir diretamente no entendimento da opinião pública faz com que seja necessário pensá-la a partir da vertente das relações públicas, que é a esfera capaz de pensar a comunicação a partir de uma visão estratégica que contempla a interação do comunicador com os componentes sociais e políticos existentes no ambiente institucional. Fuchs (2008) já definia a importância das relações públicas no desenvolvimento de qualquer estratégia organizacional:

A importância das relações públicas enquanto função social e organizacional é justificada pela necessidade de as sociedades e organizações estabelecerem relações – ou trocas – com os outros, sejam outros países, outras organizações, outros grupos ou outros indivíduos. Só mediante este contato planejado e preparado com o outro é que a organização poderá concretizar a sua missão e atingir os seus objetivos. A vida das organizações (e dos indivíduos) é feita de negociação e de compromisso, possíveis graças à comunicação, isto é, ao tornar comum de interesses e objetivos a prosseguir, em colaboração e/ou competição (FUCHS, 2008, p.108).

As relações públicas são, portanto, essenciais em qualquer plano comunicacional, especialmente pela sua capacidade de desenvolver de maneira eficaz o processo de comunicação organizacional. Grunig (2009) já destacava que as Relações Públicas são uma ferramenta vital e estratégica no gerenciamento da comunicação, construindo relações sólidas com os todos os stakeholders de uma determinada organização, permitindo a potencialização do relacionamento entre todos, e a construção de uma imagem organizacional que represente a instituição no ambiente externo.

Kunsch (2003) trabalha a relação entre relações públicas e comunicação organizacional a partir da divisão em quatro tipologias que atuam de maneira complementar umas às outras. Para a autora essa divisão consiste na comunicação sob um viés mercadológico, institucional, administrativo e de âmbito interno. Juntas, estas diferentes vertentes comunicacionais são capazes de construir uma identidade sólida à instituição, de maneira que seus esforços ocorram mais sinergicamente, potencializando os objetivos existentes. É importante, portanto, conhecer um pouco mais sobre cada uma das tipologias da comunicação organizacional.

De maneira resumida podemos classificar a comunicação administrativa como o gerenciamento das atividades mais burocráticas e planificadas, atuando para organizar as ações de maneira estratégica, em busca de uma maior produtividade nos processos de comunicação. Já a comunicação mercadológica está mais ligada a divulgação dos produtos e serviços prestados por uma empresa, se atendo aos objetivos mais mercadológicos da comunicação. Por sua vez, a comunicação interna, que trabalha o relacionamento da empresa com seus colaboradores, buscando engajá-los e motivá-los para aumentar sua produtividade e envolvimento com os objetivos da organização. Por fim, a comunicação institucional, cuja atuação está ligada a construção de uma personalidade creditiva organizacional, explicitando seu lado público a partir de estratégias que desenvolvem uma identidade para a empresa, principalmente no que diz respeito a maneira como é enxergada no ambiente externo. (KUNSCH, 2003).

Mantendo estas atividades bem alinhadas e estrategicamente desenvolvidas, uma organização consegue utilizar as relações públicas como um elemento preponderante no desenvolvimento de sua comunicação, trabalhando conceitos que são capazes de promover a instituição ao mesmo tempo em que possibilitam um relacionamento qualificado com os públicos de interesse. Para que isso ocorra no âmbito político, porém, como no caso do movimento nazista, se faz necessário além do entendimento dos conceitos que permeiam a comunicação organizacional, um conhecimento maior sobre os desdobramentos da comunicação na esfera governamental, envolvendo conceitos públicos e políticos.

2.1 COMUNICAÇÃO GOVERNAMENTAL

Inicialmente iremos abordar o conceito de comunicação governamental, que se torna o termo chefe de nosso referencial teórico pelo fato da comunicação nazista dizer respeito ao interesse do governo e não do Estado, uma vez que identificamos na comunicação governamental algo cíclico, específico de um determinado governo e que por consequência acaba junto ao fim de sua liderança política, enquanto a comunicação estatal se dá de maneira contínua, independente de quem governa e em que período. É importante destacar esta singularidade do

movimento nazista, que em momento nenhum enxergou a comunicação como elemento de participação ativa dos cidadãos, numa construção coletiva da sociedade alemã. Assim, a comunicação nazista de fato possuiu um cunho governamental, pois nela prevaleceram interesses privados do partido, sem a continuidade necessária para o relacionamento entre Estado e cidadãos, o que tornaria sua utilização eficiente em termos públicos.

Observamos, porém, esta transitoriedade na utilização da comunicação de maneira muito frequente. Desde o surgimento do processo de massificação da informação, a comunicação vem sendo utilizada com fins políticos, às vezes atendendo a demandas sociais, outras vezes, a interesses particulares. O que fica claro, entretanto, é o poder existente na comunicação, capaz de mediar, reforçar, justificar ou amenizar ações de amplitude social. Vivemos em uma sociedade onde as figuras políticas e suas respectivas decisões são frequentemente expostas no âmbito da esfera pública, demandando assim, respostas e posicionamentos bem estabelecidos.

E é nesse contexto de sociedades e estados com alta visibilidade que compreendemos a dimensão da comunicação governamental, que segundo Matos (1999)

“Se refere a redes de comunicação formais inseridas nas organizações públicas, e que têm como tarefa difundir junto à opinião pública questões ou temas significativos que ocorrem na esfera governamental – visando o conhecimento e a participação do cidadão. Seu traço distintivo é a persuasão, principalmente através de mecanismos de propaganda ideológica.” (MATOS, 1999, p. 122).

A comunicação governamental visa, portanto, promover o contato entre o governo e a população e tem por característica o uso da publicidade e visibilidade dos implementos políticos proporcionados por determinada gestão. Ela deve responder ao governo de uma maneira macro, transcendendo o campo dos variados partidos políticos, utilizando a comunicação, principalmente a divulgação de informações, para a construção de uma identidade governamental que seja condizente com suas responsabilidades políticas ao mesmo tempo em que expresse publicamente fenômenos que possuam relevância pública. (MATOS, 1999).

Os fluxos de informação e o relacionamento de viés democrático, com o governo prestando contas à sociedade e promovendo um processo de discussão coletiva, através da interação e participação, envolvendo gestores, Estado e a população, se torna o ponto central desta esfera da comunicação. Dito isto, se faz importante entender de que maneira a comunicação pode ser utilizada como um elemento vital no desenvolvimento de estratégias organizacionais.

Para que este entendimento seja completo é preciso distinguir o conceito de comunicação governamental, já explicado, dos conceitos de comunicação pública e comunicação política. Para muitos autores a junção das esferas pública e política da comunicação serão responsáveis por dar forma a esfera governamental, que teria um caráter mais abrangente e englobaria as atividades das demais. A comunicação pública é feita com vista no diálogo entre o Estado e os cidadãos, contemplando o processo de interação do fluxo de informação. Já a política lida com objetivos particulares de um governante ou partido, tratando de seus discursos e ações. (DUARTE, 2006).

A partir desta leitura, percebemos que a comunicação se mostra como um campo intrinsecamente ligado a qualquer âmbito social existente, e portanto de suma importância para o desenvolvimento de um regime político ideológico, seja ele qual for. Por isso, deve-se entender com maior profundidade as terminologias que permeiam esta área, para que a compreensão quanto ao seu uso e impacto direto nos resultados no movimento nazista fique mais claro e consequentemente permissivo de análises mais conclusivas.

2.2 COMUNICAÇÃO PÚBLICA

Comunicação Pública é um conceito que tem origem na noção de comunicação governamental, despertando interesse tanto na área acadêmica quanto na administração pública e na sociedade civil organizada. Olhando sua essência, ela surge da necessidade de viabilizar o acesso à informação e às esferas deliberativas da sociedade. Portanto, impacta e se relaciona diretamente com conceitos como cidadania, opinião pública e participação política. (DUARTE, 2006).

Em termos teóricos a comunicação pública ainda é uma área de pesquisa muito jovem, demandando estudos mais aprofundados, principalmente no que diz respeito ao âmbito brasileiro. O pioneirismo no assunto se deu nos Estados Unidos, na segunda metade do século XX, principalmente com o desenvolvimento da literatura no tema, que se caracterizou pelo foco no marketing eleitoral, utilizando noções e referências sobre o assunto para desenvolver estratégias políticas em meio a campanhas. (DINES, 2005).

Duarte (2007), por outro lado, observa que o conceito comunicação pública vem passando por um processo de amadurecimento e evolução a mais tempo. Entende-se que a sua configuração atual é fruto de um progresso, resultando em uma conscientização gradativa, que teve início na revolução industrial, com a mudança que as grandes empresas surgidas causaram no fluxo comunicacional, principalmente quanto ao relacionamento entre as esferas pública e privada e a sociedade. A partir disto, empresas e instituições elevaram a comunicação a um patamar estratégico, de vital importância para a visualização de oportunidades e ameaças.

O grande problema existente no processo de conceituação da comunicação pública está na utilização da expressão com múltiplos significados, algumas vezes até conflitantes. Dependendo do país ou autor que se pegue para analisar, a identificação da terminologia pode sofrer variações, englobando atividades e significados distintos. Portanto, seria correto dizer que a conceituação acerca da comunicação pública ainda passa por um processo de construção e consolidação.

Dentre a variedade de significações existentes, é possível identificar pontos comuns, que permitem o entendimento do contexto da área. Brandão (2007), por exemplo, descreve a comunicação pública através de uma perspectiva de responsabilidade do Estado e do Governo em estabelecer um fluxo informativo e comunicativo com os seus cidadãos. Em linhas gerais, majoritariamente o termo surge acompanhado do objetivo de alinhar informação com a construção da cidadania, caracterizando a comunicação como umas das principais responsáveis pelo desenvolvimento de uma consciência social, que tem por objetivo disseminar o conhecimento cívico e assegurar a existência de um fluxo de condições e oportunidades para o debate público.

Este fluxo só se faz possível por meio do diálogo entre o Estado e os cidadãos. Diálogo este, que depende muito de medidas tomadas em termos comunicacionais, que sejam capazes de facilitar e incentivar debates de questões públicas e principalmente garantir o acesso a informação, da maneira mais democrática possível. Só assim, órgãos, instituições e figuras públicas conseguem interagir com a sociedade, a mídia e o sistema produtivo, com base no diálogo e com vistas ao interesse público. Pierre Zémor (1995), em seu livro - *La Communication Publique* - já definia essa concepção da comunicação pública como domínio pela legitimidade do interesse geral, ocorrente no espaço público, sob o olhar do cidadão:

“Se as finalidades da Comunicação Pública não devem estar dissociadas das finalidades das instituições públicas, suas funções são de: a) informar (levar ao conhecimento, prestar conta e valorizar); b) de ouvir as demandas, as expectativas, as interrogações e o debate público; c) de contribuir para assegurar a relação social (sentimento de pertencer ao coletivo, tomada de consciência do cidadão enquanto ator); d) e de acompanhar as mudanças, tanto as comportamentais quanto as da organização social. Por consequência, a Comunicação Pública é a comunicação formal que diz respeito à troca e a partilha de informações de utilidade pública, assim como à manutenção do liame social cuja responsabilidade é incumbência das instituições públicas.” (ZÉMOR, 1995, p.85).

A grande problemática acerca do assunto se refere ao fato da comunicação pública não ocorrer, no campo prático, através de um processo interativo e participativo de uso da comunicação a serviço de assuntos de relevância pública. O que presenciamos, na maioria das vezes, é que a visão que as instituições públicas possuem sobre comunicação é muito midiática, com grande objetivo de persuasão. Utilizam, portanto, recursos comunicacionais a serviço de interesses particulares, na construção de imagens que correspondem a determinado posicionamento político. Neste sentido, a comunicação deixa de responder a demandas sociais, e passa a atender a interesses pessoais, continuando a sua influência direta na modelagem da esfera política, mas tendo invertidos seus valores e objetivos para efeito de atração e persuasão. Isto reflete diretamente no enfraquecimento do papel do Estado, que ao utilizar a comunicação como um elemento simplesmente midiático, parte de um jogo político, econômico e social, distorce sua essência, deixando de praticar comunicação pública para praticar comunicação política, de grupamentos específicos. (DUARTE, 2007).

2.3 COMUNICAÇÃO POLÍTICA

Este contexto de distorção da prática da comunicação pública para a política só é possível devido a grande relação existente entre estas duas vertentes da comunicação. De fato, ambas caminham de maneira conjunta, possuindo, inclusive, pesquisadores e autores que analisam não só a proximidade entre elas, mas também as compreendem como subáreas de um mesmo sistema comunicacional. Furlan (2013, pp. 123-127) já analisava as visões divergentes sobre o tema, destacando a existência de dois blocos de autores. O primeiro enxerga a comunicação política, em particular a comunicação dos partidos políticos, dentro do âmbito da comunicação pública, cujo objeto atende as tarefas de interesse público, e portanto representa a esfera preponderante. Já o segundo bloco considera a comunicação pública como uma subárea da comunicação política, um desdobramento que permite obter maior profundidade sobre um tema específico.

Independente da divergência de opiniões existentes, encontram-se definições comuns para a comunicação política, que a analisam a partir de um enfoque de utilização de instrumentos e técnicas de comunicação para a propagação e divulgação pública de idéias, crenças e posicionamentos políticos, tanto dos governos quanto dos partidos. Pode, portanto, ter por finalidade temas de interesse geral, mas também de caráter privado, atendendo a objetivos particulares de emergentes políticos. A comunicação política, então, corresponde a ligação entre os sistemas político e social, envolvendo cidadãos e o campo midiático. (MATOS, 1999).

E a midiaticização é justamente um dos pontos mais preponderantes e problemáticos desta área da comunicação, atuando como um dos principais propulsores no processo de representação do produto político. Através da mídia, os detentores do conteúdo trabalham a informação para propagá-la da maneira como lhes for conveniente. No campo ideal, um governo utiliza da comunicação para estabelecer um compromisso ético de publicização de tudo que é feito com dinheiro público ou que afete a esfera pública da sociedade. A comunicação, portanto, estaria a serviço de entidades públicas para tornar suas entregas para a sociedade

mais assertivas e contundentes. Governantes e partidos poderiam estabelecer um uso que envolvesse estratégias de divulgação própria, desde que elas tivessem um impacto social positivo justificável. O que vemos, entretanto, é a comunicação de cunho midiático, muito voltada ao marketing, a serviço de conflitos existentes entre os grandes detentores das tecnologias de comunicação, ignorando o direito da sociedade de colocar tais tecnologias a serviço da população, com um papel de democratização e de desenvolvimento social e da cidadania. (MATOS, 1998).

Exatamente neste quesito é que consiste a controvérsia exercida pela mídia. Na sua utilização de maneira central em uma campanha eleitoral ou movimento político, promovendo uma verdadeira espetacularização da arena política a partir da elaboração de modelos comunicacionais aos quais os atores políticos se adequam, personalizando o debate em detrimento de uma atuação plural de representatividade sob um viés de participação e igualdade. Assim, a comunicação está mais a serviço da construção de uma figura pública pessoal, respondendo menos a viabilização do acesso à informação política, que fomenta a opinião como um fenômeno social, permitindo a expressão e a consolidação da opinião pública sobre assuntos políticos.

2.4 IMPACTO DA COMUNICAÇÃO GOVERNAMENTAL EM ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

Neste cenário evidencia-se a complexidade da comunicação, e sua grande preponderância na constituição de um sistema organizacional estruturado. As sociedades contemporâneas, já constituídas num ambiente marcado pelo forte uso da comunicação, em especial pela mídia, são caracterizadas por uma esfera pública muito associada e dependente dos meios de comunicação de massa, que por sua vez ganham papel central na construção do debate público. Assim, torna-se quase impossível pensar o desenvolvimento de um planejamento estratégico sem considerar o impacto das ações de comunicação.

Se pensarmos no desenvolvimento da ideologia nazista e sua ascensão e propagação como movimento político, veremos forte influência do âmbito comunicacional na formação de um campo estratégico de controle da opinião

pública e disseminação dois ideais do movimento. Isso ocorre porque a comunicação e seus veículos de difusão permitem que qualquer organização acompanhe suas principais ações, verificando o impacto de suas tarefas no alcance dos resultados traçados, partindo da premissa de que planejar envolve entender o dinamismo social e identificar contextos e fluxos informacionais representativos de um grupamento, fazendo com que as estratégias organizacionais estejam intrinsecamente ligadas ao âmbito da comunicação.

A cultura organizacional tem na comunicação um de seus pilares. É através dela que missões, visões e valores são consolidados e difundidos, permitindo a propagação dos ideais e objetivos da instituição. O planejamento, de maneira geral, sempre vai englobar e definir os meios escolhidos para disseminação das informações consideradas relevantes para o bom desenvolvimento da tática operacional escolhida, fazendo com que o impacto da comunicação dentro organismo coletivo seja considerável. (KUNSCH, 2003).

Os interesses de uma organização, principalmente pública, como o Estado, focam a comunicação no processo de conjuntura com o ambiente externo, dando muita abrangência a questões sociais, que por sua vez podem variar de acordo com o contexto existente. A efetivação das estratégias da organização estão, portanto, sempre suscetíveis a um processo de readequação, fazendo com que comunicação, estrutura organizacional e planejamento estratégico trabalhem sob um viés único e aproximativo, o que torna o entendimento de um gestor sobre estas três esferas extremamente imprescindível para o correto transcorrer de seus objetivos frente a instituição.

3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO

A importância da comunicação num contexto de representação social e sua dimensão interna na administração pública bem como seu poder e potencial de utilização tanto com fins democráticos, na busca pelo desenvolvimento da cidadania e democratização da informação, quanto como um instrumento político de interesses privados, já foram amplamente descritos no capítulo anterior. Isso torna necessário agora a explanação sobre a importância do desenvolvimento de estratégias racionais e planejadas, capazes de ordenar estas práticas comunicacionais, direcionando a atuação de maneira alinhada, respondendo a objetivos comuns.

Um grande projeto organizacional, seja de uma empresa privada, uma instituição pública ou um partido político, como o Partido Nacional-Socialista, tem na elaboração de um bom planejamento suas chances de sucesso aumentadas bem como a redução circunstancial de riscos relativos a surpresas no decorrer do processo operacional. O planejamento estratégico, portanto, segundo Corrêa (1995), consiste em um método administrativo e sistemático, cujo propósito refere-se à coordenação dos objetivos, estratégias e diversas fases das ações de comunicação, como campanha de propaganda, promoção de vendas ou relações públicas.

O planejamento, entretanto, não pode ser definido como uma atividade exclusivamente ligada ao campo da comunicação, apesar de ter nesta vertente uma dimensão muito importante no desenvolvimento do processo. Como já afirmava Kunsch (2003), o tema possui forte profusão no campo acadêmico e profissional da área de administração, mas vem evoluindo muito na comunicação, em especial na

área de relações públicas, que vem se apropriando dos ensinamentos, conceitos e processos para planejar e gerenciar a comunicação organizacional.

É justamente sobre este assunto que capítulo discorrerá, apresentando o referencial teórico sobre o tema, introduzindo a natureza do planejamento estratégico, aprofundando seus desdobramentos e a importância na área da comunicação, para, ao final, permitir convergir o planejamento com o movimento nazista, através de uma visão integrada e analítica sobre como o partido utilizou de práticas estratégicas para amplificar seu discurso e consolidar sua ideologia no cenário europeu.

3.1 NATUREZA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico surgiu, como objeto de estudo mais estruturado, no fim da década de 50 e início da década de 60, como uma resposta das organizações às mudanças sociais, econômicas e ambientais vividas naquela época. Os Estados Unidos despontou com pioneirismo na área, muito devido a uma questão de necessidade, pois o país era um dos que sofria uma das maiores turbulências administrativas. (KUNSCH, 2003).

De início o planejamento consistia em uma função mais básica, de desenvolvimento de esforços sistemáticos e estratégicos que fossem capazes de auxiliar nas questões da crescente imprevisibilidade e complexidade que as novidades tecnológicas e sociais impunham ao processo de gestão. O mundo passava por um momento de desenvolvimento das práticas profissionais, com avanços nas redes e fluxos comunicacionais, o que demandou uma evolução da prática do planejamento no âmbito conceitual. De um simples planejamento financeiro, ligado a métricas e cumprimento de orçamentos, chegou a um pensamento de longo prazo, que envolvesse a organização como um todo, gerenciando esforços e aprimorando a esfera estratégica por meio de análises e avaliações mais completas do cenário existente e suas respectivas condições internas e externas. (KAPLAN, 2001).

Esta mudança, porém, não ocorreu de maneira consistente logo de imediato, muito devido à falta de integração entre concepção e operacionalização, onde a

formulação empírica não convergia sinergicamente com a implementação prática. Instantaneamente, porém, percebeu-se que planejar consistia em uma atividade abrangente, tanto no nível organizacional quanto na dimensão temporal, requerendo cuidados e um conjunto de sistematização das ações, e mais do que isso, demandando aproximação entre planejadores, consultores e executores. Kunsch (2003) já advertia acerca da conceituação do planejamento:

Antes de apresentar definições do planejamento, é preciso considerá-lo, sobretudo, como um ato de inteligência, um modo de pensar sobre determinada situação ou realidade. Enfim, como um processo racional-lógico, que pressupõe estudos, questionamento, diagnósticos, tomadas de decisões, estabelecimento de objetivos, estratégias, alocação de recursos, curso de ações, etc. (KUNSCH, 2003, p. 231).

Assim, o século XX representou um período de fortes mudanças, potencializando a complexidade da sociedade contemporânea e estabelecendo uma série de novos desafios organizacionais. Neste contexto de transformações sociais radicais, muito ligadas ao desenvolvimento da tecnologia numa escala nunca antes vista, globalização e quebra de barreiras geopolíticas, as relações, pessoais ou profissionais, se modificaram de tal maneira que acabaram criando a necessidade de se parar e estabelecer conhecimentos, tanto teóricos quanto empíricos, sobre o contexto vivido, analisando-o através de um referencial estratégico.

Neste período presenciamos a força dos Estados-Nação, que passaram a se relacionar e participar de grupamentos políticos comuns, formadores de organismos internacionais, que unificam medidas nacionais no âmbito coletivo. Este processo trouxe a existência de novos tipos convivência social, mas ao mesmo tempo sujeitou os países a interesses de blocos regionais, e os tornou suscetíveis a pressão de grandes empresas transnacionais e fundos de investimento com economias maiores do que de muitas nações, fazendo cada vez mais necessário pensar uma organização sob um viés planejado.

Este desenvolvimento do planejamento a partir do século XX, porém, representa somente a esfera teórica da atividade. Podemos identificar o ato de planejar em inúmeras civilizações e em diferentes tempos. O planejamento acompanha o processo evolutivo da humanidade, se aprimorando e adaptando ao

longo dos anos. A título de exemplificação, podemos analisar o Antigo Egito, onde foram construídas pirâmides que até hoje intrigam os estudiosos por carregar um grande conhecimento racional, que envolve muitas estratégias e análises matemáticas, arquitetônicas e de engenharia. Isso só comprova a importância do processo de estudo e entendimento acerca das esferas que impactam diretamente um projeto, no sentido de identificação de problemas e oportunidades, avaliação dos indivíduos envolvidos e os fatores externos que podem alterar o percurso operacional. (KUNSCH, 1999; REGO, 2002).

Ou seja, planejar é um processo, seja ele logicamente desenvolvido ou construído a partir de necessidades e simples senso de oportunidade. E como todo processo, envolve um modo de pensar e questionar o contexto em que está inserido, pressupondo práticas e estratégias que permitam dimensioná-lo com maior amplitude no assunto, o que torna primordial entender sua lógica operacional e suas principais vertentes.

Não existe, entretanto, uma fórmula mágica para planejar. Margarida Kunsch (1999) já destacava que o processo mesmo que geralmente desenvolvido sobre pilares de atuação previamente estabelecidos, envolve uma série de fatores internos e externos, que variam de acordo com as características, objetivos e operações de cada organização. Presenciamos, assim, um movimento de adequação do planejamento de acordo com as diferentes estratégias organizacionais existentes e com o nível de planejamento que melhor representa seu modelo de negócios.

3.2 DIFERENTES NÍVEIS DE PLANEJAMENTO

A conceituação teórica acerca do planejamento é muito vasta, muito por conta da sua abrangência e necessidade de implementação em áreas distintas entre si. Encontramos, assim, desde definições macro do tema, que se preocupam mais em destrinchar o ato de planejar em si e a importância de sua implementação, até dimensões mais específicas, que envolvem o planejamento de determinada área de atuação, considerando as variáveis existentes de um tipo de planejamento para outro. Portanto, é importante diferenciar e conceituar três das principais derivações

do planejamento definidas por Kunsch (2003), tratando da sua aplicação sobre os referenciais estratégico, tático e operacional.

Segundo a autora, o planejamento estratégico se desenvolve em um longo período de tempo, com amplitude, estabelecendo um processo de sintonia e interação com o ambiente em que está inserido. Busca estruturar e encaminhar decisões eficazes num campo futuro, correspondendo ao processo mais abrangente e profundo do planejamento, que se inicia pelo campo dos questionamentos e faz necessário o acompanhamento de cada etapa para controle e manutenção do projeto.

Já o planejamento tático possui um caráter mais imediatista, buscando corrigir problemas específicos, que não necessariamente envolvam a organização como um todo, mas só a área afetada. Se torna, portanto, mais restrito e pontual, servindo como um mecanismo de implementação do plano estratégico, integrando-o ao planejamento operacional.

Por fim, o planejamento operacional, que trabalha num curto prazo de tempo, sendo responsável pelo fluxo de hierarquia funcional e pelo controle da plena execução das ações propostas. É incumbido, portanto, pela instrumentalização e formalização de todas as decisões estratégicas desenvolvidas anteriormente.

É importante destacar que estas três esferas de planejamento coexistem, e funcionam de maneira complementar, cada uma dependendo da outra para que a sua se desenvolva de maneira satisfatória. (KUNSCH, 2003). O planejamento estratégico se trata do mais amplo e geralmente mais impactante no cenário total, até por isso será o tipo abordado de maneira mais aprofundada no decorrer da monografia, porém necessita dos alicerces tático e operacional para que consiga conduzir os esforços estabelecidos e desenvolver uma estratégia eficaz, o que faz com que seja necessário considerar os demais tipos, mesmo que pontualmente.

3.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Tendo definido o planejamento estratégico como o pilar da estruturação do objeto de estudo, passamos a um aprofundamento acerca da sua referenciação teórica, que nos permita entender toda a sua dimensão, características e

importância no âmbito comunicacional, para posteriormente colocar em prática na organização das ações do movimento nazista, englobando sua linearidade racional.

Como vimos, o planejamento é de maneira geral, um ato de inteligência, uma maneira de encarar uma realidade a partir de um processo racional e lógico, proveniente de estudos, análises, questionamentos e determinação de estratégias específicas para tomada de ações que contemplem um objetivo previamente estabelecido. Planejar não significa prever ou desenvolver mecanicamente projetos que resultem em solução de problemas previstos, até porque uma das características do planejamento é envolver áreas que variam rapidamente, tornando o processo incerto. Assim, planejar não é garantir uma execução perfeita, a rigor do que foi pensado, mas sim dar subsídios administrativos e conceituais de que caminhos se mostram mais assertivos e por tanto plausíveis. (KUNSCH, 1999).

Planejar estrategicamente se mostra um trabalho de identificação de cenários, tanto positivos quanto negativos, para o desenvolvimento de um plano de ação que seja condizente a realidade do contexto em que se está inserido. Albuquerque (1981) já destacava, em meio a complexidade desta área, que o primeiro passo em direção ao desenvolvimento de um bom planejamento se dá no reconhecimento da importância deste processo, onde independentemente da filosofia de comunicação de uma organização, a elaboração de planos é indispensável para a solução de problemas ou para a exploração de oportunidades.

Precisa-se então de muito estudo, análise e reflexão para que o processo de tomada de decisões esteja alinhado a situação presente, construindo assim um processo coerente e principalmente viável. Portanto, as pessoas ligadas ao contexto de planejamento devem necessariamente se inteirar e imergir em diferentes âmbitos da sociedade, considerando desde impactos econômicos até políticos sociais, pois, como já destacava Kunsch (2003) em seu livro *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*:

O planejamento estratégico constitui uma atividade bastante abrangente, tanto no nível organizacional como na dimensão temporal. Está fortemente relacionado com a ambiência, com as questões políticas, sociais e econômicas da sociedade. (KUNSCH, 2003, p. 237).

A filosofia do planejamento estratégico consiste, portanto, em pensar no todo, na organização como um conjunto, analisando cada parte e seus possíveis impactos e desdobramentos. Trabalhando tanto com questões explícitas, quanto com questões implícitas, e perpassando por diferentes ambientes de contato, que se conectam e transformam a partir de uma relação de interdependência, demandando assim entendimentos e medidas específicas, mas que ao mesmo tempo respondem ao mesmo objetivo final proposto. O planejamento organizacional envolve e integra todo o conjunto de unidades interdependentes existentes, pautando de maneira uniforme suas ações e tomada de decisões.

De acordo com Koontz e O'Donnell (1982), o planejamento tem na gestão estratégica a sua característica essencial, e para compreender sua natureza e processo de implementação, necessitamos considerar quatro princípios principais: 1) contribuição aos objetivos - vital desempenho do planejamento no papel de obtenção dos objetivos estabelecidos; 2) função de precedência - estabelece os objetivos e mecanismos de controle para todo o processo de desenvolvimento administrativo, precedendo assim as demais funções administrativas; 3) abrangência - o trabalho de planejamento influencia todas as demais atividades de uma organização, agindo como um fio condutor das entregas das demais áreas, seja por um guia referencial inicial, ou por mecanismos de controle e manutenção dos recursos empregados; 4) eficiência - seu desenvolvimento surge da necessidade de errar menos e amplificar resultados, proporcionando uma garantia maior de que os objetivos propostos serão atingidos de maneira eficiente.

Tendo em vista todas essas informações, conseguimos afirmar que o planejamento estratégico consiste em um elemento indispensável a qualquer organização que deseja desenvolver mecanismos de identificação e controle do contexto em que está inserida. Sendo, portanto, um esforço necessário para o bom andamento de um plano operacional.

3.4 IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM COMUNICAÇÃO

A partir de todos os tópicos apresentados anteriormente, fica nítida a importância do desenvolvimento de um planejamento estratégico no processo de

atuação e posicionamento de qualquer instituição, a fim de obter resultados superiores, diminuir esforços, concentrando-os em práticas mais efetivas, e garantindo maior credibilidade, tanto na manutenção de orçamentos quanto na construção de relacionamentos mais estáveis e de reputação agregada.

Pode-se deduzir, portanto, que o planejamento estratégico permite às organizações encontrar o melhor caminho para o direcionamento de suas atividades, e possui igual importância quando relacionado aos grandes desafios encontrados pelas instituições, como as incertezas políticas e econômicas, e os riscos e conflitos delas provenientes. Assim, quando desenvolvido de maneira construtiva e ricamente elaborado, possui a capacidade de trazer uma série de benefícios para quem o pratica, como estes destacados por Gracioso e Oliveira (2001):

- permitir que organização responda com mais rapidez aos desafios do mercado e dos concorrentes;
- forçar a uma análise detalhada sobre os ambientes internos e externo das empresas;
- identificar eventuais mudanças organizacionais durante a execução das ações;
- envolver e direcionar esforços na busca de objetivos metas;
- facilitar a tomada de decisões e alocação de recursos;
- possibilitar maior consenso e comprometimento;
- permitir maior interação com o contexto inserido;
- possibilitar melhores resultados operacionais;
- agilizar as práticas mais burocratizadas.

Quando passamos a analisar o planejamento através de sua ligação com a área da comunicação, sua relevância fica ainda mais nítida. Primeiro porque estratégia organizacional e comunicação são duas vertentes complementares, uma necessária para o bom andamento da outra. Segundo porque, como já relatado anteriormente, os meios de comunicação e a maneira como a informação é trabalhada e difundida, possuem uma representatividade imensurável na esfera

social, o que acaba impactando diretamente qualquer organização, principalmente política, como o objeto de estudo. (OLIVEIRA, 2002).

A comunicação, em toda sua abrangência, consegue criar um objetivo de Relações Públicas na esfera política, colocando os meios e as estratégias políticas de ação à serviço de instrumentos e veículos, que por sua vez possibilitam o equilíbrio e harmonia dos interesses relacionados ao objetivo proposto. Como afirma Pereira (1970):

Os meios para atingir o objetivo em Relações Públicas representam a estratégia de um programa de ação. Pelos meios se estabelece os instrumentos a serem empregados e os veículos a utilizar para atingir o objetivo. Aliás, torna-se necessário distinguir meios, instrumentos e veículos, tendo em vista a confusão que pode ser ocasionada pelo emprego de termos que parecem representar a mesma coisa. Os meios são a estratégia política, a atitude a ser tomada para atingir o objetivo. A pesquisa, a persuasão e a comunicação são os instrumentos pelos quais se desenvolvem os meios. Os veículos utilizados para transmitir os resultados da pesquisa, da persuasão e dos meios estabelecidos, são todos aqueles que servem à comunicação, tais como as palavras, a imprensa, o rádio, o cinema, a televisão, os discursos, as reuniões, as cartas, etc. (PEREIRA, 1970, p. 35).

É inegável, portanto, o papel central que a comunicação exerce em qualquer planejamento estratégico bem estruturado, assim como destaca-se a importância da escolha certa dos meios a serem empregados no plano de ação, para que estejam alinhados à linha política do seu programa de aplicação, consequentemente estabelecendo um intercâmbio de informações com o público, que seja capaz de observar, analisar e se inserir em seu comportamento, bem como possibilite o desenvolvimento de uma ação externa de esclarecimento, apta a estabelecer reciprocidade de interesses.

Uma das premissas principais para que toda esta efetividade do âmbito comunicacional se faça realmente presente no desenvolvimento de um planejamento estratégico, entretanto, se dá no fato de os principais líderes das organizações darem o devido valor a esta área de atuação, fato que infelizmente até os dias atuais não presenciamos com a abrangência que seria minimamente necessária. Apesar de se tratar de um campo profissional que vem se valorizando e ganhando, pouco a pouco, maior destaque frente a nossa sociedade, os

departamento de comunicação ainda são os primeiros a receberem cortes na verba frente a crises empresariais. (KUNSCH, 1999).

É justamente neste ponto que Hitler e os principais líderes do movimento nazista começam a se diferenciar em suas estratégias de atuação. Mesmo que numa época em que estudos sobre a área da comunicação ainda eram muito tímidos e iniciais, o nazismo conseguiu entender a dimensão do poder da comunicação e os caminhos que poderiam percorrer utilizando-a. Assim, foram capazes de construir planos estruturados racionalmente e que tinham nos meios de comunicação e na manipulação da informação suas forças motrizes.

Ao alinhar comunicação e planejamento, mesmo que sem um referencial teórico que respaldasse sua estratégia, o movimento nazista mostrou ao mundo a possibilidade efetiva de controlar a opinião pública e as esferas políticas e sociais de todo um país, através de práticas que somente tempos depois iriam se amplificar epistemologicamente. Os capítulos a seguir, que apresentam um panorama histórico da organização e contemplam toda a análise concreta do desenrolar estratégico das ações nazistas, tem por objetivo entender a lógica racional por trás do movimento e evidenciar a importância do planejamento no sucesso de difusão e consolidação de sua ideologia na sociedade alemã.

4. NAZISMO: SURGIMENTO E CONSOLIDAÇÃO DO MOVIMENTO

Antes de passar para a análise das ações, principalmente de caráter comunicacional, do movimento nazista, precisamos de uma contextualização histórica que nos permita entender minimamente o cenário em que se encontrava a Alemanha e sua população no momento do surgimento do partido, bem como compreender os alicerces sociais vigentes que corroboraram para a consolidação da ideologia nazista.

O Partido Nacional-Socialista Alemão surgiu no ano de 1919, originalmente com o nome de Partido dos Trabalhadores Alemães (*Deutsche Arbeiterpartei - DAP*), em um período de intensa crise política e social germânica (DIEHL, 1996). O contexto marcava o término recente da Primeira Guerra Mundial com uma derrota contundente da Alemanha, que além das dificuldades econômicas e sociais ocasionadas pelo esforço despendido no combate, ainda sofreu com duras medidas punitivas por meio do Tratado de Versalhes, onde o país acabou penalizado territorialmente e financeiramente, perdendo colônias na África, a região da Alsácia Lorena para a França, tendo seu exército limitado e se vendo obrigado a indenizar os países aliados pelas perdas provocadas durante o embate.

O Tratado obrigava os alemães a se declararem os causadores da guerra, os agressores; esse parágrafo do artigo 231 era chamado de “a Cláusula de Culpa da Guerra”. Isso só contribuiu para aumentar a força das tendências direitistas e anti-semitas, que viram no Tratado de Versalhes um avanço franco-judaico sobre a Alemanha. (DIEHL, 1996, p. 27).

O pós-guerra representou um período de crise generalizada na Europa, no qual conflitos políticos e sociais acentuaram-se de maneira alarmante, provenientes da inflação, recessão, e desemprego desenfreado. Na Alemanha estas circunstâncias se refletiam de maneira ainda mais incisiva, pois além de todas as dificuldades sociais existentes ainda se fazia presente um cenário de impotência e

humilhação frente à população, o que acabou abrindo espaço para desenvolvimento do imaginário de uma política revanchista, de cultivo ao ódio e anseio por mudanças drásticas no gerenciamento do país. (SHIRER, 1962).

O reflexo dessa conjuntura de desordem e descontentamento se deu na queda do imperador Guilherme II¹, no fim do ano de 1918, que viu seu poder se esvaír junto à guerra, se tornando incapaz de conduzir até mesmo as questões internas da política alemã. Muito pressionado e enfraquecido, acabou abdicando de seu poder, iniciando disputas pela governança do país, que culminariam na fundação da República de Weimar². (DIEHL, 1996). O fato acabou gerando indícios de uma guerra civil através de conflitos ocasionados por uma cisão do Partido Social Democrata, a grande força política da época, que se desmembrou em dois grupos - os Sociais Democratas e os Sociais Democratas Independentes, também conhecidos como Spartakistas. Essa disputa acabou ocasionando o enfraquecimento político dos grupos até então vigentes no poder, abrindo espaço para novas formações, ainda que de maneira tímida, adentrarem na esfera política alemã.

Em meio a este cenário caótico, a história do partido começa a se desenvolver. De maneira inicial constituindo uma organização extremamente inexpressiva, que mais parecia uma reunião deERVEJEIROS politizados com interesses comuns quanto ao futuro do país ao qual pertenciam, para posteriormente ir ganhando corpo e adeptos de simpatizantes políticos. Entre eles, Adolf Hitler, um nome que viria a se tornar o grande símbolo do movimento, e que até então se tratava de um desconhecido porém condecorado soldado que lutou na Primeira Guerra Mundial, vivenciando de perto o sofrimento alemão com a derrota no conflito. Hitler se associaria ao partido em Setembro de 1920, motivado pela sua identificação com o programa político esboçado pelo movimento, caracterizado pelo

¹ Também conhecido como Kaiser Wilhelm II, foi o último imperador alemão e rei da Prússia. Se afirmou através de sua política do "Novo Rumo", marcada por seu caráter bélico e de geopolítica agressiva, que culminaria no seu apoio a Áustria-Hungria durante a crise política de julho de 1914 que levou a Alemanha à Primeira Guerra Mundial. (KERSHAW, 2016).

² Termo pelo qual ficou conhecida a república estabelecida na Alemanha, de sistema democrático representativo semi-presidencial, após a queda de Guilherme II e que durou até a ascensão do nazismo. (DIEHL, 1996).

antisemitismo, nacionalismo e críticas ao capitalismo internacional. (KERSHAW, 2016).

Foi neste mesmo ano, com Hitler se posicionando de maneira cada vez mais incisiva no partido e já adquirindo um papel político importante, que o grupo mudou de nome e passou a se chamar Partido Nacional-Socialista dos Operários Alemães (NSDAP em alemão). Segundo Kershaw (2016), a partir dessa mudança o movimento foi se aproximando do discurso voltado à conquista das massas, fazendo uso da força oratória de Hitler, que destacava-se pela sua eloquência através de discursos carismáticos e vigorosos, para difundir os ideais do movimento para grupamentos maiores, com a intenção de desenvolver uma estratégia que se aproveitasse dos conflitos e descontentamentos políticos, principalmente envolvendo revolucionários comunistas, para desencadear uma contrarrevolução direitista que permitisse, ao mesmo tempo, o enfraquecimento dos rivais do partido e uma aproximação à massa alemã através de um discurso agressivo que posicionava o grupo de maneira contrária aos judeus, comunistas e social-democratas presentes na sociedade da época.

A grande novidade trazida pelo NSDAP é a utilização das massas como elemento decorativo e de mobilização. Até então, nenhum partido havia-se preocupado tanto com as grandes multidões. Mesmo o Partido Comunista (do qual Hitler apropriou muitos métodos e técnicas de propaganda e organização) não havia desenvolvido a tal ponto essa idéia. A possibilidade de se trabalhar com as massas como matéria modelável era então claramente definida e teorizada. (DIEHL, 1996, p. 43)

Aos poucos o partido, que em suas primeiras eleições conseguia somente impactar parcelas insignificantes da população alemã, foi se expandindo. Seus movimentos reacionários contrários à política vigente aproximaram o NSDAP de grupos militares, fazendo com que obtivessem apoio crescente, não somente dos combatentes como também da esfera civil. E, aproveitando um momento de total caos instaurado na Alemanha devido a ocupação da região do Ruhr, pelos franceses, como garantia de pagamento das indenizações de guerra, buscaram sequestrar autoridades bávaras e alavancar o nazismo ao comando do governo,

que teria Hitler e Ludendorff³, conhecido general alemão da Primeira Guerra, como líderes. O golpe⁴, porém, acabou sendo controlado, tendo os participantes presos, e por consequência disso, o partido dissolvido.

Pode-se definir a primeira propaganda nazista como o Putsch de Munique, em que Hitler emergiu como líder político. Também conhecido como “Golpe das Cervejarias”, o Putsch foi na verdade o levante de Hitler, Goring e General Ludendorff contra a República de Weimar. O golpe funcionou como uma vitrine para Hitler, onde os alemães passaram a observá-lo, atentos ao seu crescimento e ao nacional socialismo. (MARCONDES, 1986, p.72).

O golpe fracassou mas serviu para potencializar a imagem dos líderes do partido na luta contra a República. Hitler, que acabou solto meses mais tarde, saiu da prisão fortalecido, principalmente no âmbito interno do movimento, fato que lhe permitiu guiar uma reorganização partidária, que tinha como uma das novidades a formação de um grupo paramilitar nazista, responsável por intensificar a estratégia de mesclar propaganda agressiva e atos violentos, de maneira bem direcionada e em rápida sequência, buscando fazer o partido se sobressair em ambientes até então dominados pelo movimento operário. A ideia era proteger os comícios nazistas e confrontar os opositores políticos, em especial os comunistas. As ações acabaram gerando tanta confusão que o partido até chegou a ser declarado fora da lei em Berlim, mas ao mesmo tempo cumpriu satisfatoriamente com seu propósito inicial de tornar o partido mais conhecido e dominante nas ruas. (MARCONDES, 1986).

Neste momento, a Alemanha, e em especial sua economia, entrava num dos períodos mais alarmantes e catastróficos até então vividos pelo país. O sistema social alemão atingiu o colapso, tornando o regime social-democrata insustentável. Hermann Mueller, então chanceler, se viu sem opções a não ser renunciar de seu posto. Com isso, novas eleições foram convocadas e Hitler saiu como candidato, porém acabou perdendo para Hindenburg⁵ (RIBEIRO JUNIOR, 1987). Mas esta

³ Famoso e condecorado general Alemão, responsável por consideráveis vitórias durante a Primeira Guerra, o que o tornaria um herói nacional, com grande apoio das massas. Possuía personalidade forte e um estilo ditatorial, o que agradava aos nazistas. (HERF, 2014).

⁴ Ocorrido em 9 de novembro de 1923, o Putsch de Munique tinha por objetivo tomar o poder do governo bávaro. Durante o conflito, 16 nazistas foram mortos, fato explorado midiaticamente pelos nacionais-socialistas posteriormente. (MARCONDES, 1986).

⁵ Paul von Hindenburg foi um dos líderes militares alemães durante a Primeira Guerra, fato lhe deu prestígio para se tornar presidente da república. Era politicamente contrário a Hitler, sendo

derrota não foi de toda ruim pois as eleições serviram para aproximar o partido nazista de fortes líderes industriais, permitindo assim, o crescimento operacional e estrutural do NSDAP. Hitler e seu movimento ganhavam a cada dia mais apoio, tanto da população quanto de militares e investidores.

Esse sucesso se refletiu nas eleições seguintes, onde os nazistas ganharam força e ampliaram consideravelmente o número de cadeiras obtidas no parlamento alemão. O crescimento político, porém, também ocorreu do lado comunista, que já beirava uma centena de parlamentares eleitos. Só que este fator serviu para unir a direita alemã, que passou a apoiar, de maneira conjunta, fortemente o nome de Hitler para ocupar o cargo de chanceler alemão, uma vez que Hindenburg já não se mostrava capaz de ocupar o cargo devido à falta de apoio político.

Assim, a 30 de Janeiro de 1933, Hindenburg nomeou Hitler chanceler do Reich, em substituição a Schleicher, (...) senão graças a um pacto secreto com von Papen e políticos conservadores, crentes que Hitler lhes seria submisso, (...) Um grande erro político, pois uma vez assumido o cargo, Hitler demonstrou que não aceitaria qualquer interferência (RIBEIRO JUNIOR, 1987, p.38)

A partir daí o caminho ficou livre para Hitler ocupar o cargo de chanceler da Alemanha e instaurar suas estratégias baseadas na violência e opressão de partidos e movimentos contrários, para obter maior independência e autonomia política, que culminariam no processo de evolução da doutrina nazista e sua posterior incrustação na esfera social alemã, fator que tornou latente a propagação das raízes racistas e eugênicas do movimento, que viriam a guiar as atividades partidárias tomados dali em diante e caracterizar a ideologia nazista.

4.1 IDEOLOGIA E PRECEITOS NAZISTAS

O nazismo representou umas das faces mais nefastas da sociedade moderna. Sua ideologia, baseada em princípios eugênicos, representava uma política excludente, que na prática dividia as pessoas entre os *Volksgemeinschaft*

considerado por muitos como o único nome capaz de superar o avanço nazista. (RIBEIRO JUNIOR, 1987).

(comunidade do povo) e o restante da população, que por não pertencer a posição considerada ideal pelo movimento, deveria ser combatida e excluída da comunidade nacional, permitindo assim o “fortalecimento étnico” da raça ariana, fator considerado preponderante para que a nação se reestabelecesse, posicionando-se de maneira central no cenário global. (KERSHAW, 2016).

Segundo Herf (2014), o regime foi marcado por demonstrar posicionamento agressivo, com ações violentas, que buscavam não somente um isolamento social dos não arianos, como também uma exclusão física. A política antissemita, que perseguiu de maneira principal aos judeus, mas também afetou diretamente a outras minorias como homossexuais, ciganos, deficientes mentais e inimigos políticos, estigmatizou esta parcela da população como racialmente inferiores, e de maneira ainda mais cruel, os enclausurou em campos de concentração, onde eram sujeitos a trabalhos forçados, experimentos científicos e condições desumanas.

A expressão ideológica foi muito latente durante todo o processo de desenvolvimento do regime nazista, sendo caracterizada por dois preceitos principais. O primeiro se trata da mistificação ideológica, processo que resultou em uma homogeneização comportamental da população alemã, permitindo a formação de uma sociedade quase sem conflitos, e principalmente proporcionando uma “cooperação por omissão”, marcada pelo forte nacionalismo, que colocava a formação de uma nação forte e bem definida como um apelo a consolidação da disciplina coletiva, formadora da Comunidade do Povo Alemão. Já o segundo preceito responde a ideologia eliminacionista, que em termos gerais consistia na perseguição a todos os indivíduos que os nazistas temiam ou inferiorizavam, seja por questões políticas ou raciais, tornando o nazismo um regime totalitário, sem espaço para diferenças ou divergências, políticas, religiosas, étnicas ou sociais.

Os nazistas, portanto, buscavam instaurar uma identidade alemã única, pautada pelo que acreditam ser o correto em termos de desenvolvimento e engrandecimento da nação. Esta identidade alemã baseava-se nos princípios de etnia, buscando desenvolver o país através de um sentimento nacionalista gerador do desejo de purificação da raça, associando o holocausto à modernidade em si, ao desenvolvimento da sociedade capitalista, e ao consequente desenvolvimento das cidades alemãs. (HERF, 2014).

4.2 PILARES DE ATUAÇÃO DO MOVIMENTO

O movimento nazista teve como um de seus pilares de atuação a utilização da comunicação como uma das principais responsáveis pela construção e desenvolvimento de uma consciência social que permitiu um processo de inversão moral, que levou toda uma nação a presenciar a ocorrência de crimes e atrocidades sem paralelo na história. A Alemanha, sob o nazismo, viu Hitler estabelecer um Ministério do Reich somente para Esclarecimento Popular e Propaganda, com o objetivo de propagar, reforçar e emergir a ideologia nazista. Utilizou assim, a comunicação como fonte de legitimação política, através de elementos como arte, música, teatro, filmes, livros, estações de rádio, materiais escolares e imprensa, para conseguir envolver os alemães no movimento, como militantes, simpatizantes, críticos, ou até mesmo indivíduos passivos em meio a um grupamento social resultante de uma dimensão de demanda social completamente corrompida e amparada pela opinião pública. (HERF, 2014).

É preciso contextualizar esse procedimento sob uma ótica crítica, resultante de um referencial teórico que permita entender este processo de conversão das estruturas de comunicação e das esferas deliberativas presentes na sociedade europeia da época, em uma lógica que atende a objetivos particulares de um emergente político e seu partido, capaz de influenciar completamente todo um fluxo de relações e dar extremo poder a um cidadão, mudando as relações entre representantes e representados de todo um país.

Para o empreendimento dessa missão, Adolf Hitler contou com o trabalho de homens como Joseph Goebbels, o poderoso ministro da Propaganda, e Otto Dietrich, da Assessoria de Imprensa, responsáveis por traduzir essa visão fanática em uma narrativa coerente cautelar, que a máquina de propaganda nazista tratou de disseminar amplamente nos recessos da vida cotidiana dos alemães. O clima de paranóia subjacente a ideologia do Terceiro Reich foi veiculado de forma massiva por meio de cartazes de propaganda afixados nas paredes, os quais os alemães viam enquanto aguardavam o bonde, dos discursos de rádio que ouviam em casa ou na rua, das manchetes jornalísticas penduradas nas bancas de jornal. (RIBEIRO PINHEIRO, Wagner. Prefácio Inimigo Judeu. 2014, p. 26)

Naturalmente, o Partido Nacional Socialista alemão conseguiu compreender o funcionamento dos meios de comunicação de massa, e soube convertê-los a sua lógica de difusão de conteúdos controlados, que fomentaram princípios do partido. Os nazistas encontraram um terreno propício à expansão e consolidação de suas ideias, sendo capazes de estabelecer estratégia políticas condizentes com a realidade social presente, não só na Alemanha, como em toda a Europa. Criando assim, um amplo ambiente de controle da esfera pública por meio de ações meticulosamente pensadas e estabelecidas para seguir o viés tático que representava somente as intenções políticas do regime, e tinham neste feito particular concentrados todos os esforços estratégicos.

Estruturas governamentais instituídas conseguiram manter o controle operacional da lógica nazista, sobre diferentes vertentes e contextos, mas sempre estabelecendo um processo de censura e vigilância individual. Por meio de movimentos pensados através da identificação de oportunidades existentes, o partido se mostrou capaz de disseminar seus objetivos, como se fossem objetivos de toda uma nação. Utilizando de alianças políticas, práticas violentas, comunicação controlada e agressiva para disseminar propósitos comuns e ideais coletivos para a sociedade, mantendo a coesão interna e a dominação ideológica. (HERF, 2014).

Essa noção da dimensão estratégica do planejamento das ações, ainda que imperfeita e desestruturada, mostra que o movimento nazista está longe de possuir um repertório limitado, de simples truques propagandísticos. Seus desdobramentos condenáveis e o julgamento acerca da extensão das atrocidades cometidas pelo movimento acabam ofuscando a meticulosidade tática e discursiva desenvolvida pelos nazistas para propagar o regime e justificar seus atos. Sua consolidação estabelecida a partir de abordagens multidisciplinares, regidas através de um entendimento profundo das raízes históricas e sociais do ambiente em que se estabeleceu, confere ao movimento nazista um prisma peculiar, que faz com que o tema seja, mais de meio século depois de ocorrido, um dos mais abordados e interpretados, nos mais variados campos acadêmicos existentes.

Assim sendo, devido a esta diversidade de conhecimentos, se faz necessário o desenvolvimento concreto de uma análise do nazismo através do referencial do planejamento estratégico, em especial de comunicação. Permitindo uma abordagem

mais profunda e conclusiva do potencial racional exercidos pela alta cúpula do partido na busca pela consolidação do movimento nazista.

5. MOVIMENTO NAZISTA SOB O VIÉS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO

Tendo contemplado o âmbito histórico do objeto de estudo e sua natureza ideológica, de maneira a permitir uma proximidade maior com as particularidades do movimento, se faz possível partir para um processo de análise descritiva da atuação nazista sob a ótica do planejamento estratégico de comunicação.

O primeiro ponto necessário para analisar o movimento nazista através desta vertente comunicacional se dá na definição de um processo teórico e estruturado de planejamento estratégico para se tomar como base, guiando o desenvolvimento do estudo. Como dito anteriormente, esta área não possui uma metodologia padrão detalhada, que permita uma implementação completamente casada com os objetivos da monografia, visto que a preparação de um planejamento estratégico de comunicação varia muito conforme as necessidades e especificidades da organização.

Apesar disso, é possível encontrar uma série de estudos e análises acadêmicas que objetivam a definição das etapas de desenvolvimento do processo de planejamento, ainda que como um guia metodológico e não uma regra de atuação. Autores como Margarida Kunsch e Djalma Pinho de Oliveira são referências na área, principalmente por conseguirem englobar a comunicação como um todo, passando por suas diferentes vertentes, em especial das Relações Públicas.

Tomando estes autores como base e buscando identificar pontos comuns na bibliografia consultada sobre este campo da comunicação, ficou estabelecida a utilização das definições de Oliveira (2002) das fases básicas para elaboração e implementação do planejamento estratégico, como o modelo a ser seguido na análise do movimento nazista. Um dos fatores preponderantes para esta definição consiste no fato de esta ser uma maneira mais simplificada do processo, o que permite a inserção de elementos dentro de cada fase de maneira mais acessível e discriminada, mas sem perder a profundidade e entendimento dos tópicos

necessários. Segundo o autor, possuímos estas quatro fases básicas no processo de preparação de um planejamento:

- Fase 1 - Diagnóstico estratégico: identifica as expectativas e desejos do grupo, as ameaças e oportunidades que estão no ambiente, os pontos fortes, fracos e neutros e análise dos concorrentes.
- Fase 2 - Missão da organização: estabelece o motivo central do planejamento estratégico, os propósitos atuais e potenciais a postura estratégica, as macroestratégias e as macropolíticas.
- Fase 3 - Instrumentos prescritivos e quantitativos: definem como chegar na situação desejada com o estabelecimento de objetivos, metas, estratégias e políticas funcionais, projetos e planos de ação.
- Fase 4 - Controle e avaliação: avaliação do desempenho, comparação do desempenho real com os objetivos e metas estabelecidos, análise dos desvios e tomada de ação corretiva.

A partir desta definição, a monografia busca inserir a realidade nazista dentro destas quatro fases, a fim de ilustrar e exemplificar o racional estratégico desenvolvido pelo movimento durante toda a sua atuação, desde o período pós-guerra até sua derrocada na Segunda Guerra Mundial. Vale ressaltar que em momento algum está sendo dito que os nazistas seguiram este ou qualquer outro plano de comunicação para definir suas tomadas de decisões. O que se busca com este trabalho é a "reconstrução" da atuação do partido com base em uma análise que referencie esta vertente, partindo da hipótese de que um dos grandes diferenciais da utilização da comunicação pela organização nazista consiste no fato de todo o processo ser amplamente pensado e estruturado.

A estrutura escolhida para representar a análise desenvolvida se caracteriza pela divisão dos dados em três momentos interligados e necessários para a consolidação do contexto geral. Inicialmente, se faz presente uma explicação teórica sobre a fase do planejamento e suas etapas subsequentes, para no momento seguinte fornecer a listagem dos pontos e ações estratégicas que dizem respeito ao diagnóstico comunicacional destas etapas. Por fim, a análise se aprofunda,

conectando o referencial histórico com a contextualização das ações estratégicas, para contemplar toda a abrangência ações, permitindo um entendimento completo, em variadas vertentes. Destaca-se que a contextualização histórica serve apenas com um norte para facilitar o entendimento da disposição estratégica, não sendo o foco principal da análise.

5.1 FASE 1 - DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

A fase do diagnóstico estratégico funciona como uma introdução à estruturação do planejamento, permitindo o desenvolvimento dos conhecimentos iniciais sobre todo o cenário em que a organização está envolvida. É uma etapa fundamental para se conhecer a fundo todos os pontos relevantes no processo, principalmente no que diz respeito aos grupos diretamente envolvidos, sua influência, anseios e movimentos.

O ponto mais relevante desta fase consiste na determinação destes grupos, identificando-os como público alvo. O que ocorre a partir do entendimento de todo o contexto em que se está inserido, os métodos de trabalho e recursos disponíveis bem como o mapeamento das oportunidades e ameaças existentes no ambiente. Tendo este público bem definido, passa-se a um momento de apreciação de seu comportamento, entendendo suas aspirações, atitudes e opiniões, para saber o que pensam e esperam da organização, e principalmente, como poder ser impactados de maneira eficiente. (OLIVEIRA, 2002).

A partir desse estudo inicial é possível direcionar os esforços seguintes em resposta aos conhecimentos aprendidos neste primeiro momento, para que os objetivos do projeto estejam perfeitamente alinhados a realidade organizacional e ao contexto de atuação. Obtendo, assim, um panorama geral completo sobre o segmento e todas as esferas envolvidas, através de conhecimentos e aprendizados que podem ser fortemente explorados e desenvolvidos em momentos futuros.

a) Análise do cenário:

- Europa vivendo um período caótico, marcado por instabilidades políticas, financeiras e sociais;
- Crise econômica, desemprego e desvalorização da moeda;
- População alemã frustrada quanto ao desfecho da Primeira Guerra;
- Abertura à discursos extremistas, motivados pela desilusão do período pós-guerra;
- Incertezas quanto ao futuro político das nações européias.

Foi seguindo uma lógica parecida que o movimento nazista iniciou sua operação no ano de 1919, num período marcado pelo término recente da Primeira Guerra Mundial. O partido decidiu iniciar suas operações a partir do desejo de mudanças políticas, ainda que questionáveis, mas principalmente a partir de um senso de oportunidade de difusão de sua ideologia política, resultante do cenário político que encontrava na sociedade alemã.

A Europa como um todo, e não só a Alemanha, encontrava-se em um ambiente caótico. A guerra causou profundas transformações no cenário político, social e econômico mundial, fazendo o continente, outra hora grande símbolo da prosperidade capitalista, se ver atolado em dívidas e com progressiva desvalorização de suas moedas.

Este cenário tornou o plano político europeu extremamente conturbado, o que resultou numa crise de valores em grande escala. As pessoas, em meio às desilusões de uma guerra recente que acabou destruindo o continente, passaram a questionar as esferas sociais e, principalmente, a relação com as nações vizinhas, fato que abria espaço para a difusão de discursos extremistas, essencialmente o ultranacionalismo e o antissemitismo.

Kershaw (2016), discorre sobre o momento de instabilidade presenciado na Europa no período entre guerras. Segundo o autor, neste período vimos a destruição dos pilares sobre os quais se assentava a ordem mundial, muito impulsionados pelo processo de desencantamento com a democracia liberal e a desmoralização da política tradicional, fatores que juntos e potencializados pelas as

dificuldades sociais vigentes, foram capazes de permitir o surgimento de regimes autoritários e totalitários, não só na Alemanha como em todo o continente.

b) Análise dos concorrentes:

- caos social abria espaço para o desenvolvimento de qualquer movimento político;
- existência de inúmeros partidos concorrendo por um mesmo espaço na política alemã;
- grande impacto causado pelos discursos da esquerda (motivados pela Revolução Russa e Crise de 29);
- esquerda alemã dividida, o que ocasionava seu enfraquecimento;
- entendimento de que os discursos com melhor performance estavam associados ao restabelecimento da ordem, reconstrução da honra e poderio nacional;
- ausência de um partido de direita que se posicionasse de maneira mais enfática.

Como qualquer organização que vise iniciar uma operação em um segmento já consolidado e com a presença de nomes muito bem estabelecidos, o Partido Nacional Socialista necessitou prioritariamente do entendimento do cenário que em que ansiava participar. O ambiente caótico encontrado na Europa possibilitava o surgimento de novos grupos com discursos mais extremistas, como o nazismo, só que esta mesma brecha estava a disposição de qualquer outro movimento político que desejasse competir por um espaço na política alemã.

Neste período a democracia alemã presenciou o surgimento de mais cinquenta grupamentos políticos, a maioria com um posicionamento embasado no nacionalismo e conservadorismo. Ocorre que como qualquer grande oportunidade de obtenção de poder e controle político, muita gente se aventurou de maneira despreparada e principalmente desestruturada na corrida pela efetividade da supremacia.

Esta fraqueza política se deu principalmente do lado dos partidos de esquerda, que apesar do crescimento dos discursos ideológicos próximos a esta

vertente, ocasionados pela grande impacto da crise de 29 e pela difusão da Revolução Russa, se mostraram, segundo Kershaw (2016), complementamente divididos entre os comunistas, que apoiavam o desenvolvimento de uma "ditadura do proletariado" e os social-democratas, que construíam seu discurso mais voltado a expansão de uma democracia parlamentar. Assim, a esquerda alemã perdeu muito tempo brigado entre si, e acabou concentrando seus esforços em mostrar essencialmente para a classe trabalhadora industrial os avanços que um sistema mais cooperativo e ordenado poderia propiciar aos seus adeptos.

Acontece que em tempos de crise e desordem social este tipo de discurso não é propriamente o que a população mais quer ouvir. Os partidos que, como o nazista, trabalharam mais questão do restabelecimento da ordem, reconstrução da honra e poderio nacional, desenvolvendo a Alemanha como um todo em busca do prestígio merecido por seus habitantes, acabaram se destacando frente aos demais.

Neste ponto de entendimento da atuação de seus concorrentes e associação do desempenho político do discurso dos partidos contrários aos seu, podemos destacar que o movimento nazista se dedicou especialmente no combate aos avanços comunistas, mesmo que a esquerda alemã, como dito acima, tenha se enfraquecido através da falta de convergência de atuação. Isto ocorre pelo fato de que apesar de desunida, esta corrente política chegou a conquistar vários adeptos de seu discurso e inclusive ampliou consideravelmente sua representatividade na bancada alemã. (KERSHAW, 2016).

O nazismo, a partir da junção de sua ideologia política radical, que lhe dava um caráter extremista, com sua análise das lacunas encontradas na esfera política da época definiu sua atuação pautada em dois esforços principais no que diz respeito às suas estratégias governamentais: por primeiro combater ferozmente o crescimento da ameaça bolchevique, para em paralelo tentar se posicionar como o partido de direita que melhor atende às demandas da população, principalmente no que diz respeito ao ego afetado pela perda da guerra e pelas duras penas impostas pelo Tratado de Versalhes.

c) Definição e análise do público alvo:

- identificação da oportunidade de mesclar as crenças ideológicas do partido com os anseios da população;
- existência de um preconceito antissemita histórico arraigado na sociedade europeia;
- existência de um sentimento revanchista com países contrários a Alemanha na Primeira Guerra, gerando discursos ultranacionalistas;
- identificação da descrença política da sociedade e seu anseio por mudanças e posicionamentos mais firmes;
- identificação de dois grupos maiores na sociedade alemã: os proletários e os empresários/ comerciantes;
- definição das massas como público alvo prioritário;
- definição da questão judaica como elemento central do discurso nazista.

O partido nazista identificou então a oportunidade de propagar sua crenças e seu entendimento político nesta Alemanha conflituosa e profundamente afetada pela guerra. Baseando seu discurso em dois pilares principais, que no caso do movimento correspondiam à perseguição aos judeus e a construção de um Estado-Nação forte e soberano. Vale ressaltar que neste ponto presenciamos o casamento perfeito entre o que acreditavam os nazistas e o tipo de discurso que aparentemente performaria melhor frente a sociedade desiludida. Eles não defendiam o pangermanismo ariano e o combate ao judaísmo internacional somente porque perceberam a abertura a este tipo de posicionamento, mas viram nela a oportunidade de intensificar e adaptar seu discurso a fim de difundi-lo mais rapidamente para toda a população.

O grande ponto em questão, segundo Herf (2014), consiste no fato do antissemitismo já se fazer presente no cenário europeu antes do Terceiro Reich tomá-lo como uma premissa de sua atuação, o que comprova que o preconceito contra o judeu, principalmente relacionado a questões econômicas e financeiras, não foi algo instaurado pelos nazistas, mas sim intensificado e politicamente explorado. A relevância que o nazismo deu a questão judaica no contexto de guerra

e a maneira como o movimento foi capaz de integrar em seu discurso um racismo histórico arraigado na sociedade europeia juntamente com questões políticas mal resolvidas de conflitos anteriores, que proporcionaram uma descrença social em meio a uma sociedade fortemente machucada por guerras e crises econômicas, foi o ponto chave para levar este antissemitismo a um nível extremo, capaz de distorcer a representação social judaica frente ao povo germânico e culminar em uma política de extermínio brutal contra todo um povo.

A questão judaica como ponto central nos esforços nazistas, portanto, não pode ser simplificada a um preconceito doentio de Hitler e seus apoiadores. Ao mesmo tempo em que está questão ideológica pessoal não deve ser descartada das análises por possuir extrema importância. Acontece que a motivação ao holocausto e principalmente sua utilização política é muito complexa, envolvendo uma relação profunda entre os judeus e a sociedade europeia. Arendt (1950) já ponderava sobre a questão antissemita no movimento nazista:

Muitos ainda julgam que a ideologia nazista girou em torno do antissemitismo por acaso, e que desse acaso nasceu a política que inflexivelmente visou perseguir e, finalmente, exterminar os judeus. O horror do mundo diante do resultado derradeiro, e, mais ainda, diante de seu efeito, constituído pelos sobreviventes sem lar e sem raízes, deu 'a "questão judaica" a proeminência que ela passou a ocupar na vida política diária. O que os nazistas apresentaram como sua principal descoberta - o papel dos judeus na política mundial - e que o propagavam como principal alvo - a perseguição dos judeus no mundo inteiro - foi considerado pela opinião pública mero pretexto, interessante truque demagógico para conquistar as massas. (ARENDR, 1975, p. 25).

O movimento nazista, portanto, viu num primeiro momento a oportunidade de se consolidar explorando a miséria social da população alemã, para depois estabelecer seu discurso num misto de crenças partidária com assuntos de interesse e principalmente força em termos de aderência e propagação frente a sociedade definida como público alvo. Jeffrey Herf (2014, p.96) destacava a "habilidade em combinar flexibilidade tática e consistência ideológica duradoura" dos nazistas, em especial, Hitler.

Neste primeiro momento o partido desenvolveu uma leitura muito oportunista do cenário político e econômico que integravam a sociedade alemã, identificando pontos a serem explorados em seus discursos políticos, que fossem capazes de

unir a impactante eloquência de Hitler, e seus discursos memorosos, com as angústias e anseios presentes na Alemanha, tanto na massa, para o partido ganhar relevância e seguidores, quanto na elite empresarial, para obter apoio financeiro e representatividade no congresso.

d) Identificação de oportunidades e ameaças:

- Forças:
 - forte posicionamento, tanto político quanto ideológico, que ia de encontro às demandas da população;
 - compreensão do poder da utilização da comunicação como uma ferramenta política;
 - oratória dos seus principais líderes;
 - membros do partido condecorados militarmente e reconhecidos pela população;
- Fraquezas:
 - falta de representatividade política e apoio no início dos movimento partidário;
 - grandiosidade dos planos iam na contramão do cenário encontrado na Alemanha;
- Oportunidades:
 - culpar as minorias pelos problemas existentes na esfera pública alemã;
 - centralizar a representatividade da direita alemã;
 - caos político e incertezas sociais;
 - ausência de unanimidades na política alemã;
- Ameaças:
 - descrença política;
 - concorrência abundante;
 - falta de apoio dos grandes industriais (incertezas financeiras).

A partir do primeiro momento de estudo e análise do segmento de atuação, de uma maneira profunda e elaborada, os nazistas, assim como qualquer organização que se dispõem a observar o contexto em que está se inserindo, identificam estrategicamente a existência de oportunidades e ameaças à sua atuação, que acabam caracterizando os pontos fortes e fracos do processo operacional planejado. Logicamente que neste caso este diagnóstico estratégico ocorreu mais baseado no feeling e leituras pré concebidas do ambiente de atuação do que num processo estruturado metodologicamente, porém, ainda assim, despontou de maneira muito eficiente.

Este processo de leitura do cenário de atuação a partir de uma análise crítica de todos os fatores que direta ou indiretamente afetam o modelo de negócios, ficou amplamente conhecido no campo acadêmico como a matriz SWOT - Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats) - de autoria creditada a Albert Humphrey, a partir de um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford nas décadas de 1960 e 1970.

Mais do que uma ferramenta estruturada de análise de cenário, a matriz SWOT é amplamente utilizada como base para o gerenciamento e para o planejamento estratégico de uma instituição. E no movimento nazista não foi diferente. O partido do Terceiro Reich viria a embasar sua estrutura operacional, envolvendo teor dos discursos, alianças e perseguições políticas e principalmente suas estratégias organizacionais a partir das circunstâncias identificadas num primeiro momento, numa mescla de delimitações ideológicas e oportunismo político.

Como maiores forças do partido nazista podemos destacar justamente a existência de raízes extremistas e principalmente seus laços antissemitas e nacionalistas, que aproximavam seus discurso do momento árduo vivido pelo alemães. Em paralelo presenciamos organização do movimento em termos comunicacionais, onde os líderes nazistas já conseguiam compreender a importância da utilização da comunicação como ferramenta de controle e persuasão da esfera social do país, e juntamente a isto, o poder da oratória de seus principais pregadores, com grande destaque para Hitler, cuja eloquência era destacada por todos que ouviam seus discursos. (KERSHAW, 2016). Por fim, o partido nazista compreendeu a popularidade das figuras públicas que se destacaram do lado

germânico durante a Primeira Guerra, buscando atrair aqueles que se enquadravam neste perfil e apresentavam simpatia com a ideologia do movimento, o que gerou grande visibilidade ao partido.

A partir destes pontos, identificavam-se algumas oportunidades, como a de aproximar a ideologia radical nazista com as demandas populacionais através de um jogo de culpabilidade das minorias, estratégia que resolveria dois problemas a partir de um único esforço: enfraquecer os grupos contrários ao discurso nazista e dar aos alemães um figura para definição de um culpado pela situação do país. Soma-se a isso a ausência de uma instituição partidária ou mesmo uma figura política extremamente aceita e difundida na política alemã, ou seja, não havia um nome forte o suficiente para monopolizar os votos e adesão da sociedade a um discurso único, principalmente no que diz respeito aos partidos de direita, que se viam inclusive ameaçados pelos comunistas. (HERF, 2014).

O caos político e social presente na época consistia ao mesmo tempo em uma ameaça, de incerteza quanto ao futuro do cenário político, e em uma oportunidade, de enfraquecimento de figuras mais sólidas diplomaticamente, gerando a abertura a novos nomes nesta engrenagem administrativa.

As principais ameaças consistiam na forte concorrência existente, devido ao surgimento de inúmeros partidos políticos, principalmente os maiores representantes da esquerda e os apoiadores da democracia alemã, a descrença da população quanto ao âmbito político, que se mostravam desiludidos com as autoridades e representantes e principalmente as barreiras burocráticas e trâmites políticos que dificultavam a consolidação de partidos menores. Junto a estes fatores, os nazistas não contavam com o apoio dos grandes capitalistas da época, tendo seu discurso, num primeiro momento, mais próximo das massas.

Em termos de pontos fracos do movimento nazista é possível destacar o mesmo cenário conflituoso que permitiu a ascensão do movimento, pois ao mesmo tempo em que tornou a população suscetível aos discursos extremistas, limitava a atuação política do país. Quem governasse a Alemanha naquele período, teria que antes de estabelecer a sua ótica e metodologia política de atuação, atuar num projeto de reconstrução do país em todas as suas principais esferas. E isso era mais impactante aos nazistas devido a grandiosidade de seus planos, que

transgrediam a esfera política, adentrando no âmbito geográfico, ideológico e racial. O partido surgia ainda com quase nenhuma representatividade política, partindo da estaca zero para disseminação de seus ideias e busca por adesão populacional e suporte financeiro.

5.2 FASE 2 - MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO

Esta segunda fase do planejamento estratégico de comunicação possui tanta importância quanto a primeira. Enquanto o diagnóstico estratégico permite uma análise profunda e detalhada, tanto do ambiente interno de uma organização quanto de todo o cenário em que sua atuação estará envolvida, que guiará as etapas seguintes, a definição da missão da organização irá definir os princípios básicos que a instituição buscará atingir, guiando-a de maneira planejada até onde ela pretende chegar.

Seguindo esta visão, Kunsch (2003) destaca que para as organizações se manterem com uma imagem positiva diante dos seus públicos e principalmente competitivas em meio ao mercado é preciso que tenham missão, valores, metas e conceitos bem definidos, a partir da estruturação de um pilar estratégico e político, que tem por finalidade guiar toda a operação. A partir disso, consegue utilizar a comunicação como uma ferramenta estratégica de legitimação das ações organizacionais.

Outro fator importante destacado pela autora para o correto estabelecimento dessas diretrizes organizacionais é o fato de quanto melhor definido e trabalhado internamente, este objetivo se consolida na cultura interna da instituição, fazendo com que todos tenham muito claro o que precisam fazer e o porquê, o que afeta diretamente na qualidade operacional e no poder de convencimento que as ações terão com o público externo.

a) Estabelecimento de missão, visão, valores:

- Missão: reerguer a Alemanha em termos políticos, econômicos e sociais, a partir da reunificação dos povos germânicos e da superioridade dos arianos;

- Visão: os povos arianos fortalecidos, buscando a purificação européia e o restabelecimento da ordem social;
- Valores:
 - os arianos como uma raça superior;
 - antissemitismo (principalmente quanto aos judeus, vistos como um povo oportunista e responsável pelo declínio alemão);
 - antibolchevismo (combate às ideologias de esquerda);
 - totalitarismo (nazistas como os únicos capazes de governar a Alemanha);
 - pangermanismo (junção de todos os povos germânicos, numa tentativa de dominação global).

O movimento deixava muito evidente o que acreditava e projetava para a sociedade alemã. Mesmo quando atenuava sua essência radical nos discursos, ainda assim seu posicionamento ficava claro para as pessoas mais atentas. Hannah Arendt (1958) já evidenciava a franqueza com que Hitler difundia seus ideais:

"Para que não se superestime a importância das mentiras propagandísticas, é preciso ainda lembrar-se do maior número de ocasiões em que Hitler foi completamente sincero e brutalmente inequívoco na definição das reais intenções de seu movimento, mas elas simplesmente não foram admitidas por um público despreparado para tamanha consistência". (ARENDR, 1958. p. 343).

E se para o ambiente externo já era perceptível a missão dos nazistas, quem dirá no âmbito interno, onde além de declarada, eram rigorosamente controlada e pregada, fazendo com que todos os integrantes do movimento funcionassem como uma peça de uma grande engrenagem ideológica com força suficiente de intervenção política em escala mundial.

Os nazistas, desde o surgimento do partido até sua dissolução no final da guerra, sempre foram movidos pelas mesmas crenças e convicções. O combate ao judaísmo, bolchevismo e a plutocracia britânica e americana, incrustados por princípios antissemitas e de valorização da raça ariana, sempre foram elementos centrais da ortodoxia ideológica nazista. A frase abaixo, dita por Hitler em um encontro do Partido Nazista em 6 de Abril de 1920 deixa este ponto bem claro:

Não queremos ser antissemitas emotivos que buscam criar um clima para pogroms. Antes somos movidos por uma determinação ardente e impiedosa para atacar o mal em sua raiz e exterminá-lo por completo. Todos os meios são justificados para atingirmos nosso objetivo, mesmo se isso significa ter de fazer um pacto com o demônio. (HITLER. Munique, 6 de Abril de 1920; KUHN, Axel. Hitler: Samtliche Aufzeichnungen, 1905-1924. Stuttgart: Deutsche Verlagsantalt, 1980. p. 119-20).

Estes valores sempre estiveram muito claros tanto para os membros do movimento quanto para quem estava envolvido direta ou indiretamente pelas ações nazistas. Os líderes do movimento sempre buscaram cultivá-los e fixá-los publicamente, almejando um maior comprometimento interno e aceitação social, para ir ao encontro de suas pretensões de através de um discurso emotivo e vigoroso trabalhar a autoestima dos germânicos a fim de obter apoio as suas estratégias que além de ideológicas possuíam um cunho geográfico e expansionista.

b) Macroestratégia:

- utilização dos meios de comunicação e todo o potencial de controle e difusão da informação como uma ferramenta política;
- combate e culpabilização das minorias, principalmente os judeus;
- controle da imprensa e todo conteúdo por ela produzido;
- trabalhar a imagem do partido e seu principais líderes.

Posteriormente ao estabelecimento das missões visões e valores da instituição, surge a necessidade da escolha de um plano base, que precisa estar muito alinhado aos objetivos traçados, para nortear o restante da apreciação dos dados obtidos na fase inicial de análise e diagnóstico.

A macroestratégia consiste na definição, de uma maneira geral, do plano operacional que guiará o projeto ao longo do tempo. Sua composição exprime a ideia base que essencialmente estará presente em todos os esforços posteriores, trazendo uma unidade e identidade ao planejamento. Ela possui um caráter global, apresentando a finalidade de tornar a estratégia mais eficiente e coesa,

determinando mensagens, veículos, públicos e medidas mais abrangentes que podem ser futuramente desdobradas em momentos oportunos. (OLIVEIRA, 2002).

Em linhas gerais algumas estratégias foram delimitadas inicialmente pelos membros do Terceiro Reich, sendo a definição da utilização dos meios de comunicação, o processo de culpabilização dos judeus e os esforços despendidos para trabalhar a imagem do partido, os três pilares do movimento. Os nazistas entenderam que a contínua utilização de veículos de massa para propagação de sua ideologia e controle da esfera pública representaria o ganho de benefícios incalculáveis para suas táticas. Somaram a este recurso o racismo estereotipado, principalmente aos judeus, como um artifício de utilização do antissemitismo como arma política e uma preocupação quanto ao posicionamento e visibilidade de suas ações.

Para que estes pilares de atuação se tornassem possíveis se fazia necessário o desenvolvimento de uma estratégia eficiente para uma quarta questão: o controle da imprensa. Só por meio do domínio do processo de comunicação existente na época a utilização contundente dos meios de comunicação e sua influência na construção de uma dinâmica coletiva contrária aos judeus e favorável aos nazistas se mostraria viável. O Partido Nazista, portanto, buscou o desenvolvimento de uma macro estratégia que englobasse de maneira conjunta e efetiva o controle da imprensa, utilização dos meios de comunicação de massa e as campanhas antissemitas.

A formação da opinião pública começou com a destruição da imprensa livre. A partir de 1933 o regime começou a interferir mais diretamente na relação com os profissionais de comunicação da sociedade alemã. Neste período iniciou-se uma perseguição seguida de impedimento de exercer atividade profissional e até mesmo prisão ou exílio forçado, contra escritores judeus, comunistas, liberais, sociais-democratas e opositores do regime. Nessa época cerca de 200 jornais sociais-democratas e 35 jornais comunistas foram fechados. (HERF, 2014, P.63 apud FREI; SCHIMITZ, 1999. p.17 e 25-8).

A grande maioria das ações estratégicas desenvolvidas pelos nazistas durante a Segunda Guerra mundial viriam a partir destes pontos estabelecidos no princípio do movimento, seja para potencializá-los ou em decorrência da perda de

eficiência apresentada ao longo do tempo. Em conjunto com a macropolítica, a estratégia macro definiria, portanto, todo o processo operacional nazista.

c) Macropolítica:

- quaisquer novidades e oportunidades comunicacionais deveriam ser previamente consultadas com os líderes do movimento;
- retratar os judeus como uma conspiração internacional, guiada somente por interesses próprios;
- mídias e meios de comunicação como os principais artífices da construção do "produto político" nazista;
- posicionar o partido nazista como um movimento preocupado com o desenvolvimento de sua nação e que apenas responde às ameaças existentes no cenário global.

A macropolítica pode ser descrita como o processo de definição de posicionamento da organização no cenário, principalmente político, em que se encontra. Segundo Oliveira (2002), corresponde à especificação da filosofia e políticas que norteiam e direcionam a atuação do grupo, sustentando as decisões que a instituição deve tomar para interagir de maneira eficiente no ambiente.

No caso do movimento nazista a macropolítica diz respeito às principais orientações do Reich perante a esfera social alemã, respeitando visão, valores, diagnóstico estratégico, cenários, propósitos e postura estratégica estabelecida anteriormente. Estas recomendações funcionavam em um misto de controle do processo operacional e direcionamento para produção de conteúdo, estando ligado às esferas militares e políticas, mas presente com um grande destaque no campo da comunicação, onde o movimento ditava o que seria divulgado e de que maneira, por meio de alguns recursos como a criação do Ministério da Propaganda.

Na efetivação da estratégia de dissuasão da sua ideologia, o nazismo, por meio de seu Ministério da Propaganda, em especial no Escritório de Imprensa do Reich de Dietrich, controlou a imprensa, fazendo-a narrar os eventos ocorridos de maneira que conseguissem construir um discurso válido para influenciar a opinião pública e estabelecer um processo de produção e compartilhamento de sentido que refletissem na formação da

representação e identidade tanto do movimento nazista quanto de seus oponentes. (HERF, 2014, p.64).

Os nazistas, por meio da comunicação, não somente coordenavam que tipo de informações seria consumida pela esfera alemã, como também trabalhavam as questões políticas do movimento, controlando internamente a produção dos meios e colocando toda a engrenagem comunicacional a serviço da propagação das divergências políticas de seus inimigos, por meio de ações que acabam por inflacionar as pessoas contra os judeus e principais opositores do movimento nazista. (HERF, 2014).

A partir da estratégia de controlar o fluxo de informação da sociedade alemã, o movimento nazista estabeleceu ainda a concepção de se posicionar como um grupo político que agia somente em prol dos interesses da nação. Sempre que questionados sobre suas ações, em especial durante a guerra, afirmavam estar somente se defendendo de uma conspiração internacional, liderada pelos judeus e por líderes políticos que tinham interesse na destruição da esfera social alemã.

5.3 FASE 3 - INSTRUMENTOS PRESCRITIVOS E QUALITATIVOS

A terceira fase consiste no processo de implementação e execução do plano estratégico desenvolvido. Por se tratar da esfera mais operacional, e que possui consequentemente resultados mais tangíveis, é muitas vezes a parte preferida e de maior investimento das organizações. Entretanto, para que ocorra de maneira eficiente, precisa estar sinergicamente alinhada como as fases anteriores, sendo capaz de promover a inserção de projetos e ações desenvolvidos especificamente para suprir necessidades detectadas no diagnóstico estratégico.

Resumidamente podemos dizer que a definição, desenvolvimento e utilização dos instrumentos prescritivos e qualitativos servem para colocar em prática o que ficou estabelecido nos momentos anteriores. Segundo Kunsch (2003) é o momento em que o plano desenhado passa da esfera das ideias para o terreno das ações.

Para que esta operacionalização do processo se mostre consistente, antes do delineamento das ações e implementação das estratégias de comunicação,

precisa se desenvolver uma definição da política administrativa e captação de recursos para subsidiar todas as etapas práticas. Somente assim o planejamento se mostra completo o suficiente para guiar a organização em busca dos objetivos estabelecidos inicialmente.

a) definição dos objetivos:

- conquistar o poder na Alemanha (objetivo inicial);
- recuperar a Alemanha, devolvendo sua grandiosidade frente aos demais países;
- combater as raças consideradas inferiores;
- estabelecer uma purificação social na Europa;
- agrupar e organizar os arianos em uma mesma sociedade;
- restabelecer as perdas ocasionadas pelo Tratado de Versalhes;
- devolver a autoestima ao povo alemão;
- conquistar avanços territoriais;
- difundir e consolidar a ideologia nazista.

Neste sentido o movimento nazista sempre teve muito claro aonde queria chegar e o quanto estava disposto a agir para cumprir seus objetivos. Hitler e as principais figuras nazistas sempre objetivaram a tomada do poder da Alemanha. A grande meta consistia no desenvolvimento do partido para consequente difusão de sua ideologia, que englobava o caráter expansionista e racial, buscando o agrupamento da raça ariana sobre um mesmo governo juntamente a exclusão das consideradas "raças inferiores", em especial os judeus. (HERF, 2014).

Num primeiro momento talvez os líderes nazistas não chegassem a sonhar tão alto, até pela incerteza política presente na sociedade europeia, buscando assim somente fazer o partido ganhar corpo e apoio. Porém, diante do exponencial crescimento do Partido Nacional Socialista, os objetivos ficaram cada vez maiores e mais idealizadores, onde o controle da esfera pública alemã permitia pensar em homogeneizar as crenças e posicionamentos de todos os germânicos, e até mesmo do resto da Europa.

Assim, o movimento se estruturou com a finalidade de se tornar o guia administrativo e ideológico da sociedade alemã, devolvendo ao país toda a sua tradição e representatividade de outros momentos, a partir da reunião dos povos germânicos em prol da purificação da raça ariana.

b) Definição da política administrativa:

- forte controle no fluxo operacional, com níveis de hierarquia bem estabelecidos e papéis muito claros;
- criação de uma variedade de ministérios e departamentos com funções específicas e bem estabelecidas;
- envolvimento de todos os colaboradores num contexto ideológico único e muito claro (os preceitos nazistas eram muito trabalhados internamente);
- cultura organizacional e identidade corporativa muito explícita e efetiva;
- homogeneização da metodologia de produção de conteúdos;
- no que diz respeito à política interna, estabeleceu-se que nunca deveria se desrespeitar ordens diretas vindas dos líderes do movimento.

A política administrativa de uma organização está diretamente associada com as definições estabelecidas na fase anterior, tendo que ser capaz de refletir as missões, visões, valores e estratégias delineadas, buscando integrá-las com atribuições existentes no ambiente externo em que se está inserida. Junto a isto, destaca-se o aspecto de gestão de pessoas, que envolve desde os indivíduos que se relacionam indiretamente com a instituição, até os seus colaboradores. Ou seja, no âmbito nazista refere-se a maneira como o regime define a sua conduta política e operacional a fim de progredir em meio ao contexto existente e os diferentes grupamentos que impactam seu movimento, sem perder sua essência e seu foco em meios aos objetivos delineados.

O grande diferencial dos nazistas neste tópico está relacionado a maneira como conseguiam controlar internamente os processos burocráticos e as divergências existentes entre seus colaboradores, criando uma cultura organizacional muito explícita e efetiva, onde todos entendiam exatamente seu

papel dentro do movimento e principalmente os níveis de hierarquia presentes. Para isso, foram criados ministérios, com objetivos claro e segmentados, onde cada órgão possui uma importância distinta dentro do contexto geral da atuação nazista.

No campo da comunicação fora criado, por exemplo, o Ministério da Propaganda, dirigido pelo Dr. Joseph Goebbels, responsável pelo controle de todos os meios de comunicação alemães: jornais, revistas, livros, exposições artísticas, músicas, filmes, rádio, reuniões públicas e comícios. Este órgão tinha como missão estabelecer uma verdadeira homogeneização da produção de conteúdos comunicacionais, promovendo a publicação somente de informações, verdadeiras ou não, que atendessem aos anseios do partido.

O que mais chama a atenção nestes ministérios é o mecanismo de controle da atuação estabelecido, sempre com uma ordem maior ditada por Hitler, Goebbels ou Otto Dietrich, chefe de imprensa e amigo pessoal do Fuhrer, que era passada às divisões inferiores, que possuíam suas diretorias que prestavam contas aos ministérios ao mesmo tempo em que cobravam as unidades regionais, fazendo com que todo o discurso arquiteto pelos membros superiores fosse transmitido de maneira satisfatória e ordenada por toda a Alemanha. Abaixo o relato que exemplifica bem o processo de hierarquização nazista e poder de seus principais líderes:

No movimento encontramos também, com grande força, Goebbels. Próximo a Hitler, ele ocupava de maneira conjunta uma série de cargos dentro do regime, como líder provincial de Berlim (gauleiter), ministro do RMVP e um dos principais líderes da Diretoria de Propaganda do Reich, conhecida como Reichspropagandaleitung. Esta diretoria promovia um controle de perto da comunicação do regime, promovendo divisão da imprensa, treinamento para discursos, reuniões de massa, cultura, filmes e rádio, além de englobar o Escritório de Propaganda Ativa, que coordenava os discursistas, supervisionava a escrita de panfletos e produzia posteres. (HERF, 2014, p.72).

O movimento nazista conseguia, por meio desta segmentação de trabalho controlada pelo estabelecimento de uma forte hierarquia, direcionar sua atuação de maneira condizente com os objetivos propostos, tanto na esfera das políticas externas quanto na convergência interna de seus funcionários e apoiadores. Tornando o discurso alinhado e consequentemente mais amplificado e eficiente.

c) Captação de recursos:

- estratégia de aproximação do partido com os principais líderes industriais da época (ajuste no discurso e posicionamento);
- culpabilizar as minorias pela ruína econômica da Alemanha, eximindo as grandes empresas da sua responsabilidade;
- oposição ao discurso comunista que assustava os banqueiros e empresários;
- estabelecimento de parcerias comerciais (principalmente na questão de exploração da mão de obra escrava dos campos de concentração);
- confisco de bens dos judeus e minorias.

O requisito mínimo para que qualquer organização seja capaz de iniciar suas atividades profissionais e colocar em prática tanto sua política administrativa quanto suas ações e estratégias, recai sobre a necessidade de capital financeiro que permita um fluxo de caixa constante. Quando a instituição é nova no segmento este ponto se torna ainda mais delicado e primordial para o sucesso futuro, pois não há garantias de prosperidade e consolidação em meio a um mercado competitivo, fazendo com que a contabilidade tenha que ser controlada de maneira muito rigorosa para que a balança econômica se mostre positiva na mensuração orçamentária. (KUNSCH, 2003).

Este era exatamente o caso do partido nazista. Surgido em um momento de dificuldades econômicas e alta competitividade política, precisava de nomes que financiassem sua operação para que a difusão de seus ideais ocorresse em uma abrangência considerável, tornando o propósito de atuação do movimento mais relevante. Foi justamente essa uma das maiores dificuldades apresentadas pelos nazistas no início de sua carreira política. Apesar de contarem com um aporte que garantia a existência de uma campanha política mais básica, foi somente quando entenderam que precisavam do apoio dos grandes empresários da época que o partido começou a crescer progressivamente. (DIEHL, 1996).

Os nazistas, então, buscaram aliar seus posicionamentos políticos com o imaginário industrial presente na sociedade alemã. Os banqueiros e empresários mais significativos economicamente na Alemanha da segunda década do século XX

estavam assustados e temerosos com os avanços socialistas, cujo discurso ganhava força em toda a Europa, motivados pela propagação dos ideais da URSS. Assim, buscavam nos partidos de direita nomes políticos que fossem fortes o suficiente para enfrentar a ameaça bolchevique e garantir a prosperidade econômica alemã, principalmente relacionada a manutenção dos grupos que lideram esta esfera financeira.

A partir disso, estrategicamente os nazistas passaram a buscar se posicionar como o partido que combateria a "ameaça vermelha" e investiria na recuperação econômica do país, utilizando do discurso anticomunista para conseguir doações dos banqueiros e industriais alemães para suas campanhas eleitorais e aproveitando seu já latente preconceito étnico para jogar a culpa da situação financeira do país nos judeus, eximindo os líderes comerciais alemães, o que consequentemente os faria simpatizar com o movimento, ampliando as chances do estabelecimento de alianças políticas. (HERF, 2014).

De fato esta estratégia foi exitosa, garantindo ao partido uma sustentação financeira muito grande, que viria a ser decisiva para o desenvolvimento do partido e principalmente para a escala de utilização dos meios de comunicação de massa como referenciais estratégicos do movimento. As parcerias com os líderes industriais viria a se manter presente durante todo o governo do terceiro Reich, onde até mesmo dentro dos campos de concentração encontravam-se os nomes das principais empresas alemãs existentes na época, que em troca de todo o apoio fornecido, sobretudo no período entre guerras, passaram a usufruir do trabalho forçado dos contingentes que eram levados compulsoriamente aos campos de concentração nazistas.

d) Estratégias de comunicação:

- utilização dos meios de comunicação e todo o potencial de controle e difusão da informação como uma ferramenta política;
 - comunicação integrada entre todos os meios;
 - comunicação massiva - estar presente em diferentes meios e produzindo diferentes formatos de comunicação;

- atuação na esfera cultural, impactando escolas, universidades e produções literárias;
- combate e culpabilização das minorias, principalmente os judeus;
 - reforçar pejorativamente, sempre que possível, as questões sexuais e financeiras ligadas aos judeus;
 - retratar todos os inimigos políticos e países contrários ao nazismo como culpados e responsáveis pelos problemas sociais alemães;
 - retratar os arianos como um povo superior às minorias;
 - buscar sempre uma associação entre todos os grupos contrários ao movimento nazista;
- controle da imprensa e todo conteúdo por ela produzido;
 - repressão e autoritarismo;
 - reformular o posicionamento dos principais jornais da época;
 - participação na escolha dos comunicadores dos grandes meios;
- trabalhar a imagem do partido e seus principais líderes;
 - propaganda institucional;
 - identidade visual, estabelecendo um padrão do partido por meio de cores e símbolos;
 - marketing social, colocando o partido ao lado da população;
 - difusão dos ideais e preceitos nazistas;
 - exaltar a figura de Hitler, aproximando-o de um contexto divino.

As estratégias de comunicação dizem respeito ao racional desenvolvido por trás de uma ideia de atuação precisamente estabelecida a partir do alinhamento com os objetivos traçados pela organização. Elas contemplam de maneira convergente o raciocínio analítico da situação institucional junto ao campo prático das táticas operacionais, dando prosseguimento às macroestratégias e às macropolíticas delineadas anteriormente.

No contexto de utilização dos meios de comunicação como uma ferramenta política os nazistas desenvolveram a ideia de que precisavam passar sua mensagem em diferentes canais de comunicação, como rádio, cinema, cartazes, discursos, eventos e jornais, promovendo assim uma comunicação massiva e ao

mesmo tempo que respondesse aos mesmo objetivos comuns. O impacto se deu também no controle e repressão dentro do centros formadores de opinião, como escolas e universidade, onde um dos pontos mais famosos foi a formação da chamada Juventude Hitlerista, que consistia na formação de novos seguidores do movimento a partir de um regime educacional controlado. (KERSHAW, 2016).

Os nazista tinham, ainda, como elemento central de seus discursos e ponderamentos políticos a perseguição aos judeus, pelos quais estavam dispostos a investir tempo e dinheiro para evidenciar a toda a população alemã que seu combate era indispensável para que a nação se reestabelecesse plenamente. Para isso, estabeleceram inicialmente a estratégia de culpar os judeus e todos os inimigos político do partido por todas as adversidades existentes no cenário europeu, especialmente na derrocada alemã na Primeira Guerra Mundial. Segundo os nazista, os judeus eram um povo que transcendia qualquer fidelidade a Alemanha ou qualquer outro país, se estabelecendo na esfera social das nações unicamente visando interesses próprios, sem qualquer preocupação com a cultura e desenvolvimento do Estado em que operavam. Hannah Arendt (1964) explica de uma maneira curiosa a relação de culpabilização estabelecida pelos nazistas ao povo judaico:

Os judeus, por serem um grupo inteiramente impotente, ao serem envolvidos nos conflitos gerais e insolúveis da época, podiam facilmente ser acusados de responsabilidade por esses conflitos e apresentados como autores ocultos do mal. O melhor exemplo - e a melhor refutação - dessa explicação, que é tão grata ao coração de muitos liberais, está numa anedota contada após a Primeira Grande Guerra. Um antissemita alegava que os judeus haviam causado a guerra. A resposta foi: "Sim, os judeus e os ciclistas". "Por que os ciclistas?", pergunta um. "E por que os judeus?" pergunta outro. (ARENDR, Hannah. Origens do Totalitarismo. p.28).

Para jogar toda a população alemã contra os judeus, os nazistas decidiram estabelecer uma série de ataques diretos e feitos um alto grau de intensidade, buscando minar a opinião pública com diferentes "razões" para apoiarem o combate judaísmo internacional. Posteriormente a associação dos judeus as catástrofes europeias, o movimento ainda investiria numa justificativa econômica, alegando que os judeus eram representados majoritariamente por banqueiros individualistas, que logravam enquanto os alemães se encontravam na miséria, em uma estratégia de

depreciação física deste grupo, apresentando o homossexualismo e os traços afeminados como característicos, para por fim citar o que consideravam a força política deste povo, de que o judaísmo consistia numa real ameaça a soberania europeia, por estar incrustado em diversos governos opostos ao movimento nazista, somente esperando para tomar o poder na Alemanha.

Por isso, como destacava Jeffrey Herf (2014), a guerra contra os judeus se justificava por se tratar uma guerra defensiva, travada como uma retaliação e defesa dos interesses alemães contra uma conspiração internacional autônoma e poderosa, detentora de um poder político internacionalmente organizado, capaz de desempenhar um papel decisivo no desenrolar da política europeia. Somado a isso, segundo os nazistas, os judeus estavam por trás de todos os líderes políticos que contrariavam a ideologia presente na esfera social alemã, sendo responsáveis por formar um grupo de oposição ao partido nazista.

Outra grande estratégia do movimento nazista dizia respeito a utilização dos meios de comunicação de massa para controle da opinião pública e da produção de informações. Para isso, decidiu que teria que controlar os principais veículos e jornais da época, a fim de divulgar somente conteúdos que fossem de interesse do partido. Este controle iria desde processos autoritários até a participação na formação dos grupos de profissionais destes canais.

Por fim, viu-se a necessidade de exaltar cada vez mais o nazismo, sua formação política, ideologias e principais líderes. Segundo Herf (2014), os nazistas foram estudar representações políticas anteriores a fim de criar uma identidade, tanto visual quanto em termos de posicionamento, que fosse muito clara e aceita, possibilitando consolidar o movimento e criar um residual de marca positivo.

e) Delineamento das ações:

- utilização dos meios de comunicação e todo o potencial de controle e difusão da informação como uma ferramenta política;
 - investimento em pesquisas para desenvolvimento de novos formatos de comunicação;
 - realização frequente de comícios e eventos do partido;

- desenvolvimento de metodologias de produção de conteúdo;
- forte investimento na produção de pôsteres;
- produção de filmes, peças, matérias, livros e abordagens que seguissem a lógica nazista;
- redução no preço de venda dos rádios;
- democratização dos meios de comunicação (linguagem e produção de conteúdo);
- combate e culpabilização das minorias, principalmente os judeus;
 - produção de peças e filmes destinados a expor e criticar judeus e minorias;
 - criação dos campos de concentração;
 - produção frequente de conteúdo jornalístico contrário aos opositores políticos e minorias;
 - encomenda de análise "científicas" que comprovassem a superioridade ariana;
- controle da imprensa e todo conteúdo por ela produzido;
 - destruição da imprensa livre (controle de todo o fluxo de produção de informação);
 - montagem de uma equipe de comunicação, tanto para as organizações institucionais quanto para os meios de comunicação, criteriosamente selecionada;
 - criação de leis e mecanismos de controle, burocraticamente organizados;
 - desenvolvimento das Diretivas de Imprensa;
- trabalhar a imagem do partido e seu principais líderes;
 - fabricação de uniforme para os integrantes do partido;
 - definição da suástica como símbolo do movimento;
 - organização dos jogos olímpicos;
 - desenvolvimento de uma saudação partidária;
 - produção de conteúdos comunicacionais destinado a exaltar Hitler e o movimento nazista.

Esta fase do planejamento consiste na real definição de como chegar nos objetivos previamente delimitados, contando com todo o aprendizado obtido anteriormente nos momentos mais analíticos, de estudo e definição das ações. É o período em que o projeto e o plano de ação são verdadeiramente postos em prática, a partir da definição de quais medidas serão escolhidas para levar a organização ao propósito traçado. Segundo Kunsch (2003), neste estágio o planejamento entra em sua fase de implementação.

No âmbito da atuação nazista presenciamos a implementação das estratégias estruturadas com a finalidade de obtenção dos objetivos mapeados. Para controlar a opinião pública, meios de comunicação e consequentemente instaurar sua ideologia, em especial de combate ao judaísmo, o movimento nazista começou com a destruição da imprensa livre, selecionando quais profissionais seriam aptos a dar continuidade no desenvolvimento de informações benéficas ao partido.

Em paralelo foi intensificada a atuação do Ministério da Propaganda, aumentando ainda mais o investimento e controle sobre os veículos comunicacionais da época. Em 1933 foi criada a Lei de Controle Editorial, por parte de Otto Dietrich, diretor de imprensa do Reich, que regulamentava o controle do governo sobre a imprensa alemã, acabando de vez com qualquer esperança de liberdade de expressão. Neste mesmo período, o regime nazista ainda comprou uma parcela significativa de jornais e periódicos, controlando assim inteiramente a comunicação existente na época. Segundo dados (REUTH, op. cit., p.176), a monopolização da informação por parte dos nazistas ocorreu numa escala exponencial, onde no período entre guerras o regime detinha 2,5% de todas as editoras de jornais, o que representava cerca de 120 publicações semanais, atingindo cerca de 1 milhão de pessoas, para passar a um número considerável de 1.500 editoras e mais de 2.000 jornais comandados em 1939, o que representava o domínio sobre 82% da circulação total da época.

Outra ação importante para efetivação das estratégias do movimento foi a criação das diretivas de imprensa, também conhecidas por A Palavra do dia (*Die Parole des Tages*), que segundo Herf (2014) eram coletivas vespertinas organizadas pelo Ministério da Propaganda, após uma reunião entre Hitler e

Dietrich, onde eram definidos quais assuntos seriam cobertos pela imprensa e de que modo, sendo passado diretamente para os líderes dos jornais, que tinham a obrigação de seguir as ordens expressas.

Seguindo esta mesma lógica, o partido nazista instituiu políticas de utilização de diversos recursos comunicacionais para propagar seus princípios. Inúmeros discursos foram proclamados a multidões, programas de rádio produzidos para exaltar o *Fuhrer*, filmes que abordavam a temática antissemita e de superioridade ariana, além do rigoroso controle artístico e acadêmico no regime, onde somente livros e obras aprovadas pelos nazistas tinham suas veiculações permitidas.

A partir desta definição, Hitler e seus principais seguidores iniciaram uma análise para aumento no controle dos órgãos públicos de comunicação, visando excluir judeus e opositores políticos da imprensa alemã, bem como mapeando a possibilidade de compra de alguns periódicos e o estabelecimento de retrações nos preços dos principais meios de comunicação, como o rádio, para democratizar o acesso da população ao conteúdo nazista. (HERF, 2014).

O movimento ainda investia em profissionais desta área para a produção de conteúdos próprios, que corroboravam com sua ideologia. Hitler chegou até mesmo a financiar a tradução do regime por meio de elementos visuais presentes em uniformes, selos, bandeiras e posters. Abaixo, dados que evidenciam a dimensão assustadora da aplicação da comunicação como uma ferramenta política:

Nos primeiros dezesseis meses da guerra, o Partido Nazista havia organizado cerca de 200 mil encontros políticos. De setembro de 1939 a 1 de outubro de 1940, o Diretório de Propaganda do Partido Nazista produziu nove apresentações de slides [...] Os 41 escritórios *Gau* organizaram 29.674 apresentações noturnas de slides com um público total de 4,3 milhões. Entre 9 e 10 milhões de pessoas assistiam ao *Wochenschau* (noticiário semanal alemão) a cada semana. A quantidade da produção imprensa não era menos assustadora. Desde o começo da guerra, o RPL produziu 1,9 milhão de cópias de *Unser Wille und Weg*, 2,3 milhões de cópias de material informativo para oradores do partido, 32,5 milhões de cópias da Citação Semanal do NSDAP e 65 milhões de panfletos. Cartazes visuais poderiam aparecer em edições de 300 mil ("Proteja-se dos mísseis antiaéreos"), 650 mil ("Nossa bandeira é vitória"), e até 1 milhão ("Abaixo os inimigos da Alemanha"). No fim de 1940, 700 mil fotos de Hitler haviam sido produzidas e distribuídas; 230 mil pôsteres coloridos foram produzidos para divulgar o filme *O judeu eterno*. (HERF, 2014, p.104. apud. Ibid.,p. 7-10).

Dentre todos estes recursos comunicacionais utilizados pelo movimento nazista um ganhou notoriedade: pôsteres. Um pouco pelo pioneirismo nazista em utilizá-lo estrategicamente em larga escala e outro tanto pela facilidade de sua operação. O grande diferencial deste recurso consistia no fato de não demandar condições estruturais ou físicas para as pessoas consumirem, os pôsteres por estarem presentes em locais públicos de grande circulação, acabavam obrigando as pessoas a visualizarem e responderem frente ao seu conteúdo.

O design gráfico dos pôsteres deve ser simples, apropriado para as habilidades artísticas visuais limitadas das massas; ser característico, mas sem ser monótono; e ser capaz de despertar emoções. Forma e cor devem responder às emoções primitivas das massas. Não se recomenda o uso refinado ou modelado da cor. Pelo contrário, prefere-se as cores básicas, que têm um impacto emocional simples (vermelho e branco, vermelho e preto, amarelo e preto, e assim por diante). As linhas devem expressar um ritmo emocional simples. (HITLER, 1926, p. 231).

Hitler (1926) explicou em seu livro *Mein Kampf* que todos os produtos de comunicação, mas em especial os pôsteres, deveriam seguir ao que chamava de “leis básica da influência sobre as massas”, apresentando um conteúdo produzido de maneira simples o suficiente para ser consumido pelos grupos menos intelectualizados, que deveria limitar seus textos a alguns argumentos centrais básicos, que necessariamente teriam que ser trabalhados repetidamente para reforçar a fixação de suas ideias, além de apresentar um forte apelo a emoções e contrastes entre o bem (nazismo) e o mal (judaísmo e bolchevismo).

Fica evidente, assim, que o delineamento das ações do nazista foi todo estruturado em potencializar a utilização da comunicação como elemento de oportunismo ideológico e controle da opinião pública. Sempre trabalhando positivamente a imagem do partido, principalmente de seu líder Hitler, que por vezes era inclusive representado numa escala próxima a de uma figura divina, através de imagens que lembravam passagens bíblicas e davam a sensação de uma aura superior.

5.4 FASE 4 - CONTROLE E AVALIAÇÃO

Esta é a última, mas não menos importante fase do processo de planejamento de comunicação, responsável por controlar e mensurar o resultado obtido por meio da implementação das fases anteriores. Nela são promovidas análises sobre o desempenho operacionais da organização, que são responsáveis por guiar mudanças estratégias ao longo do percurso, desenvolver a percepção de novas oportunidades ou necessidade, ou somente validar os resultados qualificados adquiridos por meio deste processo estruturado. (KUNSCH 2003).

A avaliação dos resultados permite o desenvolvimento da percepção de quais tópicos transcorreram como o planejado e quais deixaram a desejar, listando os pontos positivos e negativos do processo comunicacional e possibilitando uma leitura de quão eficiente foi a sua implementação prática.

Por já termos, nesta fase, os resultados obtidos ou não, muitas instituições acabam por negligenciar o período de avaliação das políticas impostas, perdendo oportunidades futuras de aprimoramento e aprendizado através de efeitos já deliberados.

a) Mensuração e controle dos resultados:

- reuniões constantes para controle e acompanhamento de resultados;
- ajuste nos discursos e posicionamentos do partido;
- busca por novas parcerias e apoios internacionais;
- análises e estudos institucionais;
- preocupação com a manutenção da cultura interna.

Dentre todas as etapas de desenvolvimento de um planejamento estratégico, está é a que presenciamos a maior dificuldade em associar o movimento nazista a um plano de comunicação estruturado e eficiente. Isso ocorre principalmente devido a soberba nazista de não admitir, pelo menos direta e claramente, que muito de seus atos acabaram tendo sua produtividade exaurida ao longo da guerra, fato que era quase inevitável devido ao elevado nível de extremismo e preconceito

instituídos. Ainda assim, os nazistas mostraram uma capacidade de leitura do andamento da guerra, principalmente no que diz respeito ao efeito de suas ações, o que fica claro quando observamos que a derrocada nazista foi muito mais evidente em termos militares do que comunicacionais.

Um bom exemplo desta capacidade de avaliação e controle dos resultados obtidos através das estratégias de comunicação se dá na associação do movimento judaico com os governos presentes nos principais inimigos políticos do Terceiro Reich - Estados Unidos, Inglaterra e URSS. O partido nazista ao perceber que seu discurso, de culpabilização e empoderamento dos judeus como um grupo capaz de dominar o mundo e derrotar a Alemanha, estava surtindo efeito e sendo bem aceito na esfera pública, decidiu amplificá-lo a fim de enfraquecer internamente o discurso de seus inimigos. Podemos ver esta estratégia no O serviço Periódico de 2 de Abril de 1943, que afirmava que

A imprensa deve focalizar constantemente o fato de os judeus dominarem completamente não só a União Soviética como, acima de tudo, a Inglaterra e os Estados Unidos. Sua influência na política e na imprensa faz que seja de suma importância revelar os manipuladores judeus escondidos nas sombras, demonstrar quem são e identificá-los. Isso deve ser feito tanto nos comentários como nas notícias de jornal. (Alemanha. Serviço Periódico, 1943).

Outra interessante ação de controle e mensuração dos resultados diz respeito aos esforços praticados pelos nazistas para promover uma série de trabalhos institucionais dedicados para observação e estudo de como potencializar o uso das propagandas do Partido Nazista. Em 1938, por exemplo, Erwin Schockel publicou, a mando dos nazistas, sua obra *Das Politische Plakat: Eine psychologische Betrachtung* (O Pôster Político: uma análise psicológica), onde promoveu pesquisas qualitativas sobre os posteres políticos da Época de Weimar, para consequente aproveitamento dos conhecimentos pelas ações nazistas. (HERF, 2014).

O partido mostrava, assim, sua capacidade e interesse em desenvolver análises mais aprofundadas sobre o andamento de suas práticas, além de estudos que pudessem colaborar com a otimização das estratégias nazistas. Sua grande preocupação em manter a ordem e controle do ambiente interno do movimento

somente corroboram esta percepção, mostrando que apesar da ufania e vaidade de sua ideologia, os nazistas possuíam uma percepção avançada no que diz respeito ao entendimento da importância da estruturação de suas ações em esforços estratégicos. Tanto que durante o conflito, percebendo as dificuldades que se instauraram, foram procurar apoio de novas nações, principalmente em território islâmico e asiático, a fim de renovar as parcerias política do partido.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar os dados e informações pontuados neste trabalho, pode-se concluir que o movimento nazista soube utilizar os meios de comunicação e todas as vantagens e oportunidades por eles proporcionadas, de uma maneira muito eficiente e estruturada. Os nazistas compreenderam, de uma maneira até mesmo pioneira, o poder que a comunicação e principalmente o controle de todo o processo operacional possuem na influência e constituição da opinião pública.

Conseguiram assim estabelecer uma sinergia entre os objetivos organizacionais e as estratégias comunicacionais, fomentando o surgimento de um ambiente propício para o desenvolvimento do partido, difusão de sua ideologia e envolvimento da massa alemã em seus planos. A utilização da comunicação pelos nazistas, portanto, foi além da simples tática propagandística para englobar conceitos e ações referentes ao âmbito do planejamento estratégico de comunicação e das relações públicas.

Mesmo que não possamos indicar o seguimento de um plano estruturado para direcionar, qualificar e mensurar as ações do partido, conseguimos identificar uma lógica racional por trás da tomada de decisões, que evidenciam uma mescla entre propósitos ideológicos e oportunismo político. O regime nazista foi capaz de desenvolver um extenso aparato comunicacional que integrou ideologia, repressão, e doutrinação, englobando de maneira controlada a esfera social alemã ao mesmo tempo em que discriminava e excluía aqueles que não se enquadravam no seu referencial planejado.

Esta monografia, portanto, nos permite ampliar a reflexão sobre a estrutura por trás do movimento nazista, abrindo nossos olhos para observar todo o controle e entendimento que seus principais líderes demonstraram ao longo da Segunda Guerra Mundial. Mais do que simplesmente utilizar os meios de comunicação como uma ferramenta política, o que não é pouca coisa, os nazistas conseguiram desenvolver uma estratégia maior, bem definida e arquitetada, aonde as diferentes ferramentas comunicacionais serviam como pilares de sustentação de uma experiência política impactante.

Conseguimos, também, exemplificar algo que já é notoriamente sabido entre os profissionais da comunicação: o fato de que a comunicação transcende sua área original de estudo, não sendo impactante somente no campo das ciências humanas, mas apresentando um forte poder de influência em diversos outros âmbitos da sociedade, como cultural, político, sociológico e financeiro, por exemplo, só para citar alguns.

E justamente desta sua força de influenciar diretamente outros ramos que surge seu alto poderio de desempenho, capaz de atuar como um elemento de democratização da informação, à serviço da construção de uma sociedade racionalmente desenvolvida, ou, como no caso deste objeto de estudo, atuando como um elemento de desenvolvimento do totalitarismo, na incumbência de consolidar uma dominação, reforçando interesses dos grupos sociais dominantes e manipulando a capacidade racional dos indivíduos da sociedade alemã.

A tangibilização do entendimento desta utilização dos meios de comunicação e sua lógica operacional como um elemento de alienação e controle da opinião pública acaba se tornando um dos pontos fortes do trabalho, pois nos permite iniciar uma reflexão crítica quanto ao real papel dos profissionais de comunicação, questionando o contexto profissional que presenciamos usualmente.

O nazismo de fato soube controlar a informação e colocar todo o aparato comunicacional a seu favor, de maneira absolutista e manipuladora, utilizando a complexidade e poderio da comunicação para fins indiscutivelmente questionáveis. Acontece que infelizmente esta doutrinação de indivíduos através dos meios de comunicação não são uma exclusividade dos nazistas. Diariamente presenciamos o fenômeno de manipulação de necessidades e contextos em prol dos grandes detentores do poder e modo de produção.

A busca pela uniformização cultural, incentivo exacerbado ao consumo, pregação religiosa e manipulação de interesses, de qualquer esfera social, se fazem tão presentes no campo da comunicação quanto a sua utilização para fins democráticos e pertinentes. Assim sendo, não é preciso esperar a ocorrência de um evento da dimensão de uma guerra mundial e domínio nacional por um regime repressor para se indagar e refletir sobre a relação entre comunicação, relações públicas, cidadania e desenvolvimento social. Cabendo aos profissionais da área a

autocrítica e entendimento da comunicação como instrumento de disseminação do conhecimento cívico e busca pela transformação da sociedade a partir de uma perspectiva de igualdade social.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Adão Eunes. **Planejamento das relações públicas**. Porto Alegre: Editora Acadêmica, 1981.

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Para entender relações públicas**. São Paulo: Editora Loyola, 3ª edição, 1983.

ARENDT, Hannah. **As origens do totalitarismo**. Rio de Janeiro: Ed. Documentário, 1975.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade e holocausto**. Rio de Janeiro: Editora Jorge Zahar, 1998.

BLUMER, Herbert. A natureza do interacionismo simbólico. (A.S. Mota, Trad.).SP: Mosaico, 1980.

CORRÊA, Tupã Gomes. Comunicação para o mercado; instituições, mercado, publicidade. São Paulo: Editora Edicon, 1ª edição, 1995.

DIEHL, P. **Propaganda e Persuasão na Alemanha Nazista**. São Paulo: Annablume, 1996.

DINES, Alberto. **Conceitos de serviço público: media, estatais e privados**. In: 6º Congresso Internacional de Jornalismo de Língua Portuguesa. Disponível em. <<http://observatoriodeimprensa.ig.com.br>>. Acesso em: 21 Agosto de 2017.

DUARTE, Jorge; VERAS, Luciara (Org). **Glossário de Comunicação Pública**. Brasília: Editora Casa das Musas, 2006 (no prelo).

FUCHS, C. **Internet and Society: Social Theory in the Information Age**. New York: Routledge, 2008.

GRUNIG, FERRARI, FRANÇA, James E, Maria Aparecida e Fábio. **Relações Públicas teoria, contexto e relacionamentos**. São Caetano do Sul: Difusão, 2009.

HASWANI, Mariângela Furlan. **Comunicação pública. Bases e abrangências**. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

HERF, Jeffrey. **Inimigo Judeu. Propaganda nazista durante a Segunda Guerra Mundial e o holocausto**. Trad. de Walter Solon. São Paulo: Editora Edipro, 2014.

HITLER, Adolf. **Mein Kampf**. Trad. James Murphy. New York: David Rehak, 2014.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para estratégia**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

KERSHAW, Ian. **De Volta ao inferno: Europa, 1914-1949**. São Paulo: Editora Companhia das Letras, Trad. Donaldson M. Garschagen e Renata Guerra, 2016.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Novos desafios para o profissional de comunicação**. In: **LABJOR. Estado, mercado e interesse público**. Brasília: Banco do Brasil, 1999. p. 49-54.

_____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Editora Summus, 4ª edição revisada e ampliada, 2003.

_____. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Editora Summus, 1997.

MATOS, H. **Comunicação pública, democracia e cidadania**. São Paulo: Editora Líbero, 2ª edição, 1999.

_____. **Comunicação política e dimensão mercadológica no espaço público**. São Paulo: Fundação Cásper Líbero, 1998.

MARCONDES FILHO, Ciro. **Quem manipula quem? Poder e massas na indústria da cultura e da comunicação no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora Petrópolis, 1986.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Editora Atlas, 17ª edição, 2002.

RIBEIRO JUNIOR, João. **O que é nazismo**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1991.

SHIRER, William L. **Ascensão e queda do Terceiro Reich**. 2ª ed. vol. 1. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1962.

ZÉMOR, Pierre. **La communication publique**. Puf, Col. **Que sais-je? Capítulo 1: o campo da comunicação pública**. Paris, 1995. Tradução resumida: Elizabeth Brandão.